

## ¿POR QUÉ FRACASAN LOS EMPRENDEDORES DE BOGOTÁ D.C.?

**RICARDO ANDRÉS WILLES MORENO**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque

Bogotá D.C. - Colombia

Correo electrónico: [rwilles@unbosque.edu.co](mailto:rwilles@unbosque.edu.co)

**ANDRÉS GUSTAVO CORTÉS NIVIA**

Correo electrónico: [agcortes@unbosque.edu.co](mailto:agcortes@unbosque.edu.co)

### **Resumen**

En este estudio de caso con método cualitativo y alcance descriptivo, se hace un análisis georreferenciado para la ciudad de Bogotá D.C. a fin de determinar los factores que los emprendedores asocian al fracaso de los emprendimientos que se registraron en la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2018. La base para realizar parte de la guía *Causas de Liquidación de Empresas 2018* de la Cámara de Comercio de Bogotá - CCB, entidad que realizó 605 entrevistas a sus representantes legales.

La información consignada en dicho documento permite ubicar dentro de los Factores de Fracaso Empresarial - FFE una serie de nuevas categorías sobre las responsabilidades de las empresas en este sentido, y con base en los hallazgos se buscó encontrar herramientas que puedan generar un mejor análisis en términos de prevención de posibles eventualidades críticas que generan el cierre de las empresas en la capital. Después de dicho análisis el aporte, el valor y la originalidad de la idea de estudiar este fenómeno es crear un *Landing Page* impulsado por una campaña de marketing digital para lograr generar curiosidad científica que conlleve a estudios futuros en los que se logren prever y brindar herramientas a los nuevos emprendedores así lograr reducir el porcentaje de empresas que fracasan.

De esta forma, las implicaciones prácticas de este estudio serán la generación de una guía de

**Reglamentación Semilleros - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad El Bosque**

acción en donde se logren identificar las principales FFE de los emprendedores de Bogotá, logrando obtener un llamado de atención a la preparación y fortalecimiento de sus habilidades, comportamientos y actitudes, teniendo como base la información necesaria antes de iniciar su emprendimiento.

Además, las implicaciones sociales de este artículo están enfocadas en tres grupos de beneficiarios: El primer grupo serán los emprendedores que logren acercarse y tener contacto con el documento, logrando así generar una disminución de la tasa de fracaso en los proyectos reportados y constituidos legalmente en Bogotá. El segundo grupo de acción son los empleados de las empresas en donde gracias a la reducción de las liquidaciones laborales anuales, los trabajadores tendrán una mejor y más estable oferta laboral. El tercer grupo es la población del país en donde gracias al éxito logrado por los dos factores anteriores, se observará una mejora en los indicadores sociales y económicos de Colombia y su proyección a nivel internacional haciendo así más llamativo el país para competir en la economía global, abriendo puertas a la inversión internacional o realizando alianzas estratégicas.

Además de brindar parámetros que les permitan a los empresarios aumentar la tasa de éxito de sus emprendimientos, se busca igualmente impulsar la economía colombiana y mejorar los indicadores de emprendimiento global reportados por Colombia al *Global EntrepreneurShipMonitor* creada en 1999 por London Business School y Babson College. Así como otros indicadores económicos como el *Gini*, el ingreso per cápita y las posiciones con relaciona los demás países tanto a nivel regional como mundial, buscando que los hallazgos den luz sobre los FFE y con lo cual la Administración de Empresas aporte beneficiando bilateralmente al país y a su población de empresarios y de trabajadores, buscando mediante las oportunidades laborales que brindan las empresas mejorar la calidad de vida de las personas y por consecuencia, que socioeconómicamente el país crezca.

Por lo tanto, el propósito de este artículo es analizar los FFE en Bogotá para poder visualizar una problemática que requiere estudio y así a futuro se retome la investigación buscando generar herramientas bajo las cuales los empresarios tengan como guía antes de generar un

emprendimiento o proyecto y para tales efectos se crea un *Landing Page*.

El enfoque es netamente empresarial teniendo como principal variable el factor fracaso partiendo de la generación de conocimientos en pro de revertir sus efectos de esta contingencia, brindando un análisis claro de cuáles son las debilidades, limitaciones y amenazas que pudieran estar relacionados con dichos factores buscando generar opciones para clarificar y generar conocimiento.

Inicialmente en el proceso de búsqueda de información para documentar el presente estudio, se destacó que hecho de que es muy escasa la información publicada que de luz al problema de los FFE entre las empresas de Bogotá y en aras de abarcar el mayor número de empresas analizadas, el investigador recurrió a la información suministrada por la *Causas de Liquidación de Empresas 2018* de la CCB, personalizó los resultados de la encuesta realizada por esta entidad e hizo un análisis desde la perspectiva del Administrador de Empresas, por lo que se brinda la oportunidad de abarcar como pioneros el presente estudio de caso y de allí el impacto de los hallazgos.

Por estos motivos el investigador da reconocimiento a la CCB por la publicación que sirve de base y guía para el presente análisis; esto en razón a que esta entidad realiza estudios muy bien focalizados y sistematizados para el análisis de diversos propósitos en las ciencias del comercio distrital. Su información real y confiable permitió un acercamiento en las vivencias de los empresarios que por algún motivo fracasaron en su emprendimiento.

Es poco gratificante encontrar que los vacíos en conocimiento y las oportunidades para llenarlo pese a ser muchas, en muy bajo el interés investigativo por parte de Administradores de Empresa, Economistas, Estadísticos, los emprendedores y empresarios en sí, por la poca información actualizada sobre cifras de los FFE, y por ende se puede deducir que el análisis de estos factores debería ser un proceso de investigación, análisis y mejoramiento continuo en el cual logre incrementar las posibilidades de las empresas para tener éxito especialmente si se tiene en cuenta que toda administración es lo suficientemente compleja y estructurada

para trazar políticas que permitan lograr un impacto holístico en los hábitos, actitudes y habilidades que deben ser inherentes de una administración capacitada para enfrentar diversidad de retos.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, se reitera que la información encontrada sobre el estudio de caso es poca o limitada y en la mayoría de los casos está vagamente procesada. Se encontró que las conclusiones a las que llegan algunos estudios son variables y en caso de poder ser aplicadas se encuentra diferentes opciones por lo que es posible que exista una divergencia en tiempos de ejecución dentro de rangos amplios. Además, la construcción de conocimiento estará sujeta a los factores socioculturales de los empresarios de la ciudad de Bogotá D.C.

**Palabras clave:** FFE (factores fracaso empresarial); start up; nuevas empresas; nuevos proyectos; emprendimiento; emprendedores; asesoría empresarial; asesoría gerencial; asesoría financiera.

**Keywords:** *FEF (Business Failure factor's; Start up; new companies; new project's, entrepreneurship; entrepreneur; financial advice; financial development; management advice; management development; business advice; business development.*

## Introducción

El presente estudio de caso busca analizar los factores por los cuales fracasan los emprendedores en la ciudad de Bogotá D.C., y para ello se parte del análisis realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá - CCB publicado en la guía *Causas de Liquidación de Empresas 2018*, donde se informa que a ese año se liquidaron 18.752 empresas de un total inscrito de 487.141 empresas; es decir, se liquidó el 3.84% (Cámara de Comercio, 2019), lo cual resulta desalentador para aquellos emprendedores que desean iniciar un negocio propio.

En este sentido es necesario indicar que el investigador al realizar la búsqueda de información encontró que es poca la evidencia que existe en cuanto al análisis de los Factores de Fracaso Empresarial - FFE, y ello da cuenta de la falta de interés investigativo por analizar el fenómeno a nivel local tanto en lo teórico como en lo práctico.

Esta situación se traduce en una gran incógnita sin resolver y a fin de aportar conocimientos se quiere interpretar cuáles son estos factores, cuáles son las causas que los originan, cuáles de estos factores pudieron preverse para evitar el colapso de las actividades de las empresas, cuáles estrategias permiten su afrontamiento para el mejor desempeño administrativo entre otros.

Maldonado (2016) estudió esta problemática y encontró que el éxito de las empresas no es solamente una cuestión de conseguir una posición financiera favorable, sino que también está relacionado con la cantidad de tiempo que un formato de negocio lleve siendo productivo o logre superar la barrera de los tres años.

Beltrán, Cobo, Escobar y Restrepo (2015) comentan que igualmente en el éxito empresarial resulta fundamental el financiamiento para realizar cambios donde las administraciones deben modelar y flexibilizar sus políticas adaptando a las empresas a las nuevas dinámicas organizacionales y de intercambio, especialmente a nivel tecnológico para proyectarlas más allá de las metas corporativas.

Adicionalmente y como citan Ibrahim y Goodwin (1986) existen otras condiciones administrativas para alcanzar y dar continuidad al éxito empresarial, como son las características demográficas (edad, estrato), nivel académico del profesional, experiencia en el área del emprendimiento, capacitación y asesoramiento, así como una serie de variables concernientes al entorno incluyendo aquellos factores relacionados con el marketing, tecnología, acceso a la información, conocimiento del nicho de mercado, conocimiento del perfil del potencial cliente, análisis del consumidor, entre otros.

En cuanto al perfil motivador del administrador para alcanzar y continuar con el éxito empresarial, el escritor y conferencista Richard St. John (2005) quien ha realizado investigaciones científicas de marketing y análisis de consumidores, enfoca el éxito en ocho variables: pasión, focalización, persistencia, ideas, presión, trabajo, servicio y motivación especializada, entendida ésta como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta buscando un fin específico (Hitt, Black & Porter, 2006).

Desde allí, la labor del Administrador de Empresas bajo su enfoque biopsicosocial basado en la interacción permanente del ser humano considerado como un ser racional y social que se desarrolla en diferentes dimensiones, el llevar a cabo este tipo de estudio facilita el crecimiento hacia un proceso dinámico y transaccional que puede ser aplicado en cualquier organización para garantizar su crecimiento económico (Universidad El Bosque, 2019).

Partiendo de lo anterior, esta investigación se podría enmarcar en el *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones* creado por los investigadores de la Universidad EAN, Pérez et. al. (2009), como una guía para la administración dinámica en este mundo globalizado y donde el desarrollo económico depende en gran medida de la creación y la modernización de las pequeñas y medianas empresas. Dicha gestión necesariamente debe buscar el fortalecimiento de las empresas, dinamizando líneas de acción para conformar un modelo integral que permita la supervivencia de los emprendimientos.

De esta forma se hace pertinente realizar esta investigación debido a que en el actual panorama el conocimiento generado será útil para el incremento de la autoestima de los emprendedores, creando mayores expectativas para que estén informados y así puedan alcanzar la meta de desarrollar y mantener el emprendimiento. Así, la definición y descripción de aquellos FFE claves se convierte en una herramienta válida para blindar en cierta medida a los empresarios contra las adversidades a mediano y largo plazo.

El poder visualizar los FFE permitirá a la vez definir puntos clave desde la voz de las propias experiencias de quienes han tenido un intento fallido de su emprendimiento; pero

desafortunadamente muchas de estas personas no siempre se encuentran dispuestas a contar sus experiencias además de que existen muy pocos canales, espacios o medios en los que se puedan encontrar sus narrativas y donde puedan divulgar la recurrencia en estos errores, y el desarrollo de este tipo de investigaciones son la oportunidad para analizar el fenómeno. Esto resulta relevante debido a que como lo menciona McClelland (1987), las características situacionales son la composición entre la persona, el conocimiento de la persona y las variables del entorno en el cual esta se ve rodeada.

Bajo este argumento se pretende encontrar los factores más significativos del fracaso para generar herramientas teóricas en las cuales se logre llenar este vacío de conocimiento. Es importante aclarar que los emprendedores normalmente aprenden de los errores, pero cuando se trata de nutrirse y prepararse para emprender, las personas buscan más que todo ver los casos de éxito que los otros tenido, pero poco evalúan un caso de no éxito en términos de estadísticas atípicas. Por ello se parte de información con un alto nivel de validez y bajo nivel de sesgos por fundamentarse esta investigación en el análisis realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá - CCB publicado en el documento *Causas de Liquidación de Empresas 2018*.

## Método

El presente estudio caso se encuentra basado en una investigación con método cualitativo y alcance descriptivo en donde la información fue encontrada en un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá, más puntuablemente sobre los factores asociados a la liquidación de las empresas en el año 2018 en el distrito capital y por ello es un estudio georreferenciado.

**1. Recolección:** La recolección de la información se realizó en dos etapas. La primera fue una visita institucional el 18 de marzo de 2019 para solicitar acceder a las bases de datos más actualizadas de la Cámara de Comercio de Bogotá, sede ubicada en la Avenida 19 No.

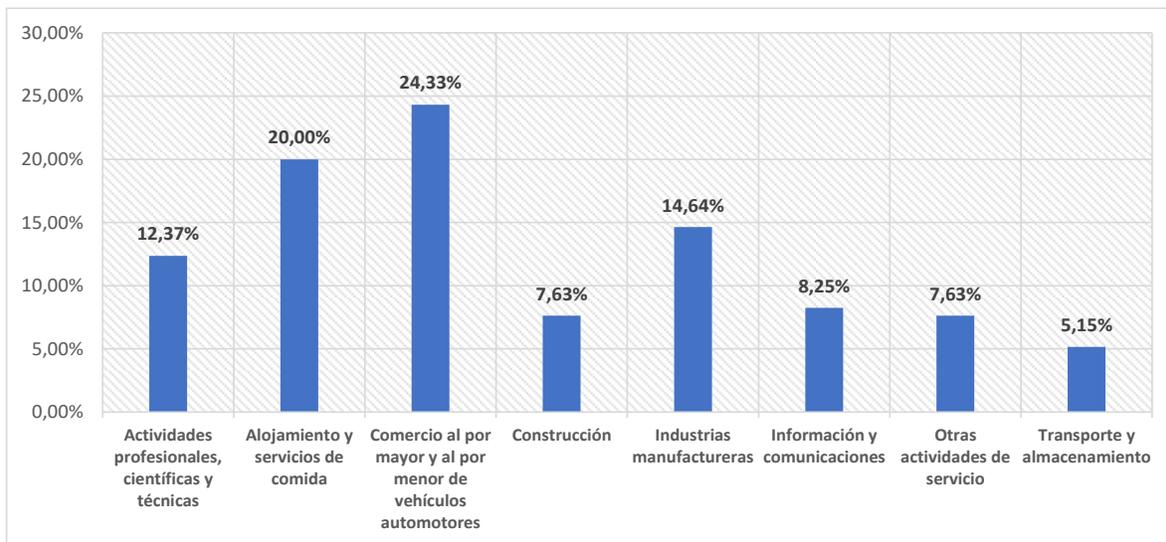
140-29. Sin embargo, la respuesta no fue positiva, pero en la biblioteca virtual y con la ayuda de la Dirección de Gestión y Transformación del Conocimiento le suministró al investigador la guía *Causas de Liquidación de Empresas 2018* el cual es la base para desarrollar este estudio. La segunda etapa consistió en buscar información actualizada sobre la temática de estudio en fuentes primarias, bases de datos, repositorios de universidades, portales científicos y revistas económicas especializadas como: Diario La República, Revista Dinero y Diario Portafolio, especialmente para las cifras económicas.

**2. Ficha técnica de la guía de la CCB:** La Cámara recolectó la información de 605 empresas bogotanas mediante la aplicación de una encuesta estructurada ya sea por vía telefónico o por presencialmente dirigida a los representantes legales de las mismas. En dicha muestra de empresas se incluyó una grande, cinco medianas, 45 pequeñas, 554 microempresas. En cuanto al tipo de sociedad: 467 eran personas naturales y dos empresas unipersonales, es decir, emprendimientos; solo hubo una sociedad anónima, dos eran sociedad comandita simple, 29 eran sociedades limitadas; 104 eran sociedades por acciones simplificadas. El perfil del emprendimiento que más tuvo cancelaciones de su registro mercantil en el 2018 fue la actividad económica de alojamiento y servicios de comida, seguido de las actividades profesionales, científicas y técnicas; información y comunicaciones; servicios administrativos y de apoyo (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

**3. Sistematización:** Al momento de haber encontrado la información, se procedió con la construcción de las categorías iniciales bajo las cuales se logró ubicar los FFE; luego estos factores fueron analizados determinando así los posibles responsabilidades tanto de origen como de concentración de cada uno de ellos, datos que fueron llevados en forma secuencial y coherente del mayor factor de fracaso empresarial al menor factor. La información obtenida se graficó utilizando la herramienta de Excel para tales efectos logrando la mejor visualización de la información con su respectivo análisis estadístico.

## Presentación de la experiencia

Dentro de la muestra se tiene una segmentación de las actividades económicas que realizaban las empresas creadas, donde el 47% de las empresas estaban dedicadas a tres actividades principales, la primera actividad económica es el comercio al por mayor y al por menor de vehículos automotores en donde con un 20% de participación sobre el total está el primer puesto<sup>1</sup>. En el segundo puesto se tiene el alojamiento y servicios de comida con 97 empresas y el 16% de la muestra. Y las empresas manufactureras en donde se destaca que 71 empresas fueron liquidadas representado en el 12%. Por tanto, la vulnerabilidad en este caso es el tipo de actividad económica: Servicios de alojamiento y de comida, empresas manufactureras.



**Figura 1. Distribución de las empresas liquidadas por actividad económica**

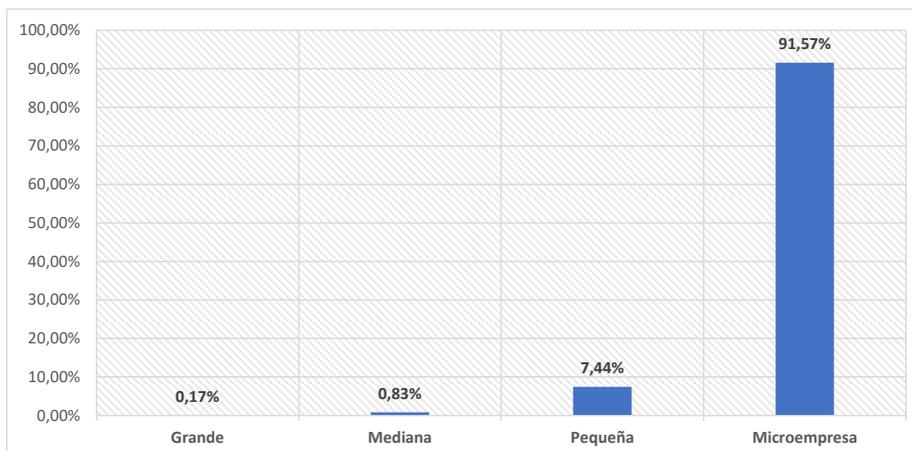
Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

El tamaño de las empresas que fracasaron se dividió así: el 91.57% fue liderado por las

---

<sup>1</sup>Se aclara que esta actividad económica puede verse sesgada por el hecho de que el comercio al por mayor y al por menor de vehículos automotores esta mediado por la constitución transitoria de las mismas debido a contratos específicos con el Estado o el Distrito, donde se crean empresas en condición de temporalidad (por ejemplo: la contratación de una escuadrilla de mantenimiento de los semáforos por parte de una determinada empresa, y cuando a ésta se le termina el contrato, la empresa debe cancelar su registro mercantil).

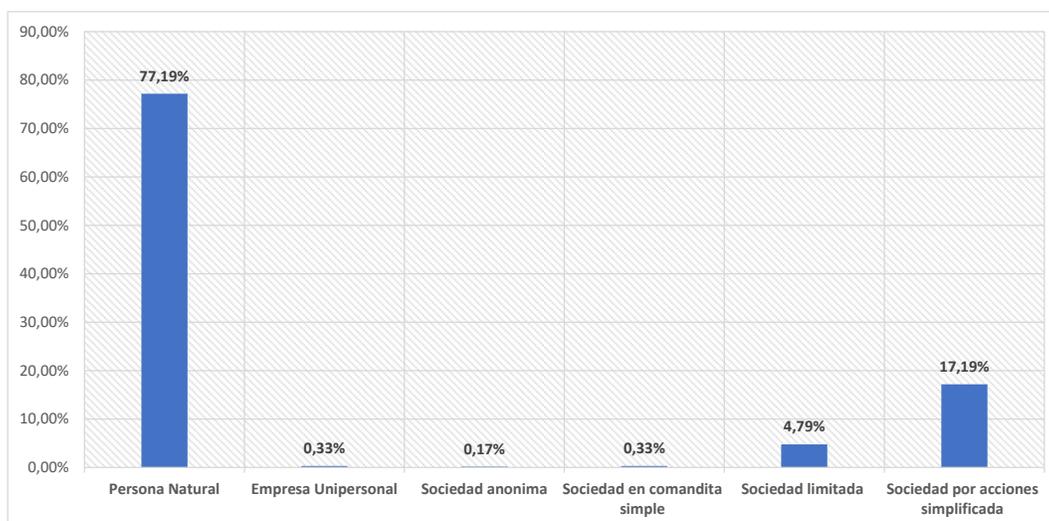
microempresas, seguido de un 7.44% para las pequeñas empresas, un 0.8% para las medianas empresas y el 0.17% para las grandes empresas. Por tanto, la vulnerabilidad en este caso es el tamaño de la empresa: Micro y pequeña empresa.



**Figura 2. Distribución de las empresas liquidadas según su tamaño**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

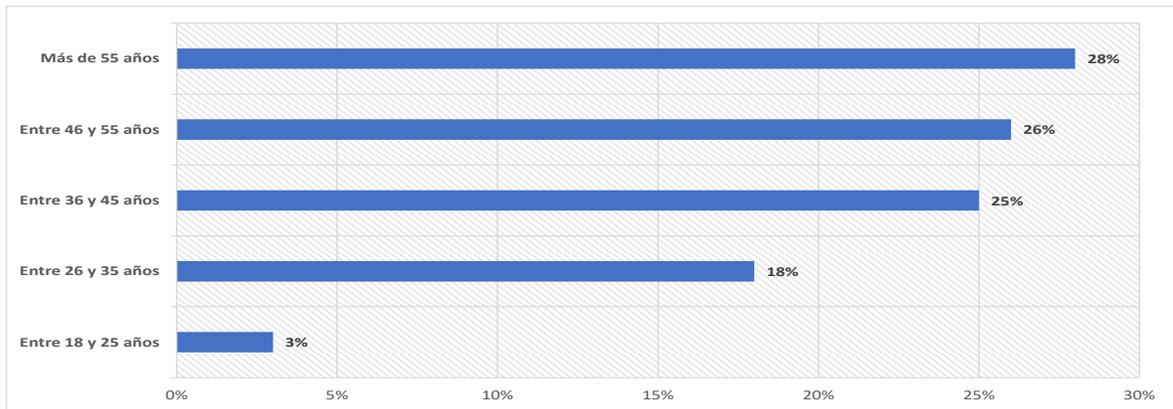
De acuerdo a los tipos de sociedad, con mayor vulnerabilidad se destacan el de las personas naturales con el 77.19% y la sociedad por acciones simplificadas con el 17.19%.



**Figura 3. Distribución de las empresas liquidadas según el tipo de sociedad**

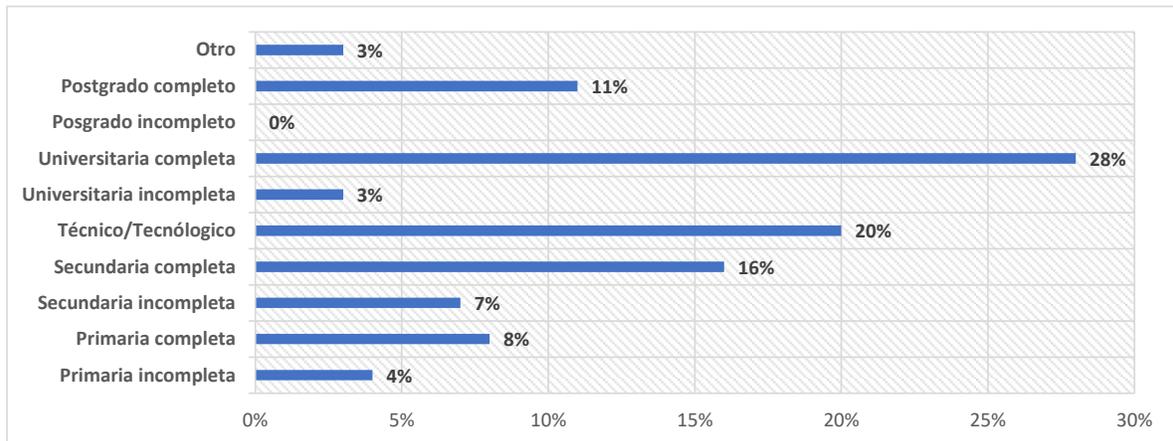
Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

En lo que respecta a la edad de los empresarios que liquidaron sus empresas en el año 2018 se encontró que 28% tenía más de 50 años, un 26% tenía entre 46 y 55 años, un 25% tenía entre 36 y 45 años, un 18% entre 26 y 35 años, y el 3% entre 18 y 25 años (mayor vulnerabilidad: 26 a > 55 años).



**Figura 4. Edad de los empresarios que liquidaron las empresas en el 2018**

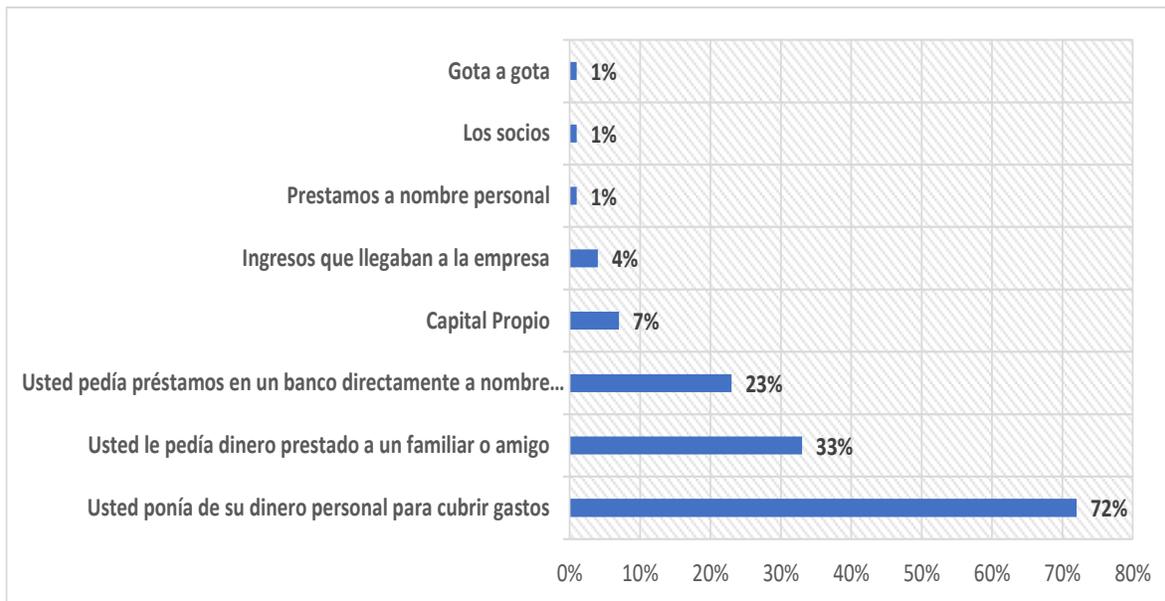
Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).



**Figura 5. Nivel académico de los empresarios que liquidaron las empresas en el 2018**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

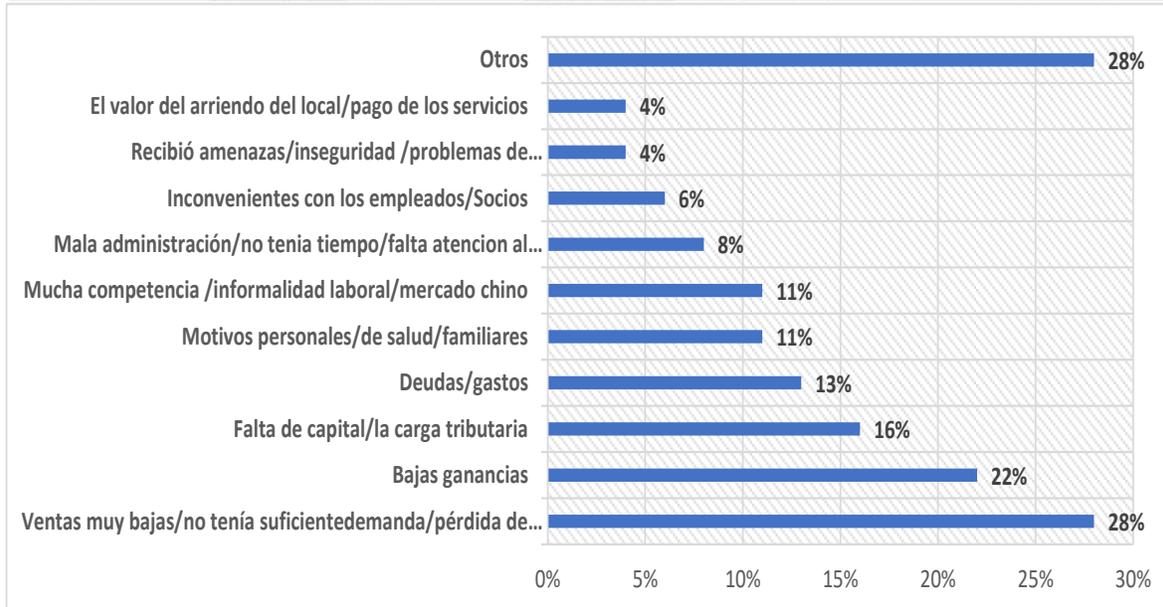
En la anterior figura se observa que el 28% tiene formación universitaria completa, el 20% tiene un nivel técnico/tecnológico, un 16% tiene título de bachiller y el 11% postgrados completos. La vulnerabilidad se da evidencia que los empresarios con formación académica de alto nivel son los que reportan el mayor número de empresas liquidadas según la CCB en el 2018.



**Figura 7. Apalancamiento financiero**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

Se destaca que las mayores vulnerabilidades son que en el 72% de los casos el empresario tenía que poner de su dinero personal para cubrir los gastos, un 33% tenía que pedir prestado dinero a un familiar o amigo, un 23% tenía que pedir préstamos en un banco directamente a nombre de la empresa; solo un 7% tenía capital propio, un 1% recurrió al gota gota, tomó la decisión de asociarse y pidió préstamos personales para cubrir la insolvencia de su empresa.

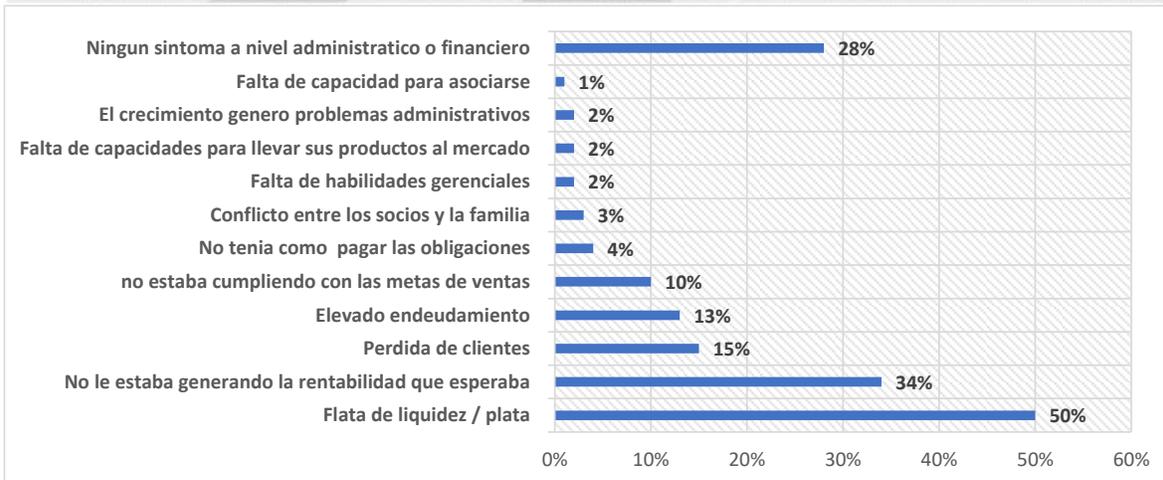


**Figura 6. Síntomas de liquidación de la empresa**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

El 28% de los empresarios consideró como las mayores vulnerabilidades las bajas ventas, insuficiente demanda y pérdida de clientela, un 22% las bajas ganancias, un 16% la falta de capital y la carga tributaria, el 13% deudas y gastos, un 11% demasiada competencia, informalidad laboral, mercado Chino incluido el contrabando, motivos de salud, personales y/o familiares.

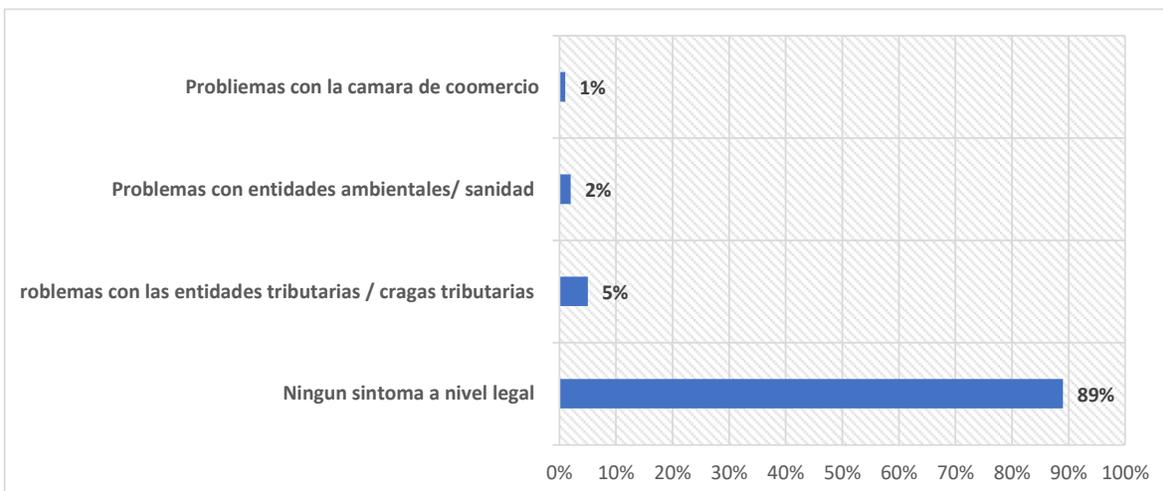
En cuanto al ítem *Otros* con un 28% se encuentran los siguientes aspectos de vulnerabilidad: El acoso por parte de la Cámara de comercio, el haberse afiliado a la Cámara de Comercio pero no haber renovado año tras año su matrícula mercantil, la falta de oportunidades laborales/de asesoría/de experiencia, el cambio de ciudad/irse fuera del país, quería cerrar el negocio/cambio de razón social, incremento en los costos de la materia prima.



**Figura 8. Síntomas financieros**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

El 50% reportó como síntomas financieros de alarma y vulnerabilidad la falta de liquidez monetaria, a un 34% no le estaba generando la rentabilidad que esperaba, un 15% tuvo pérdida de clientes, un 13% reportó elevado endeudamiento, un 18% no estaba cumpliendo con las metas de ventas.

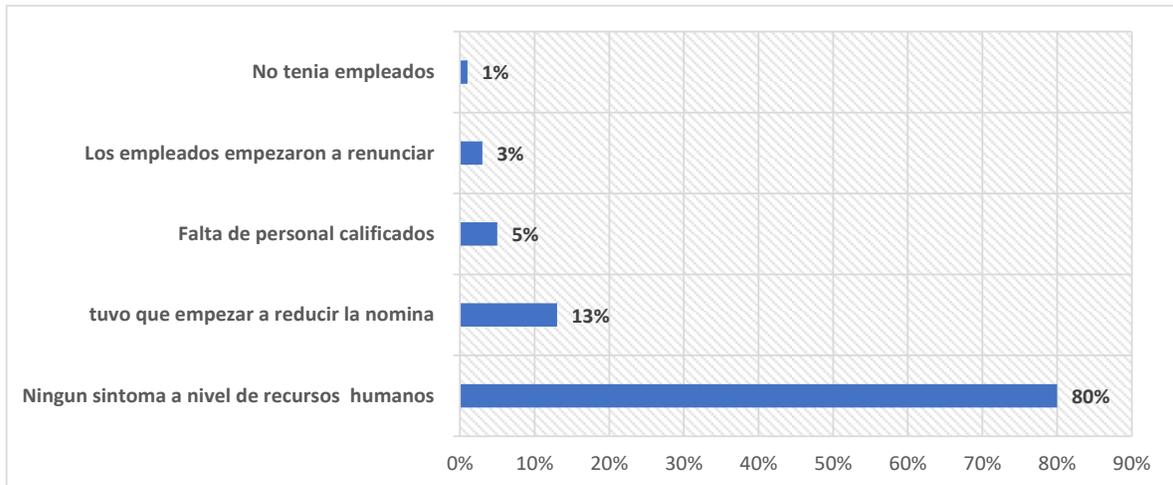


**Figura 9. Síntomas legales**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

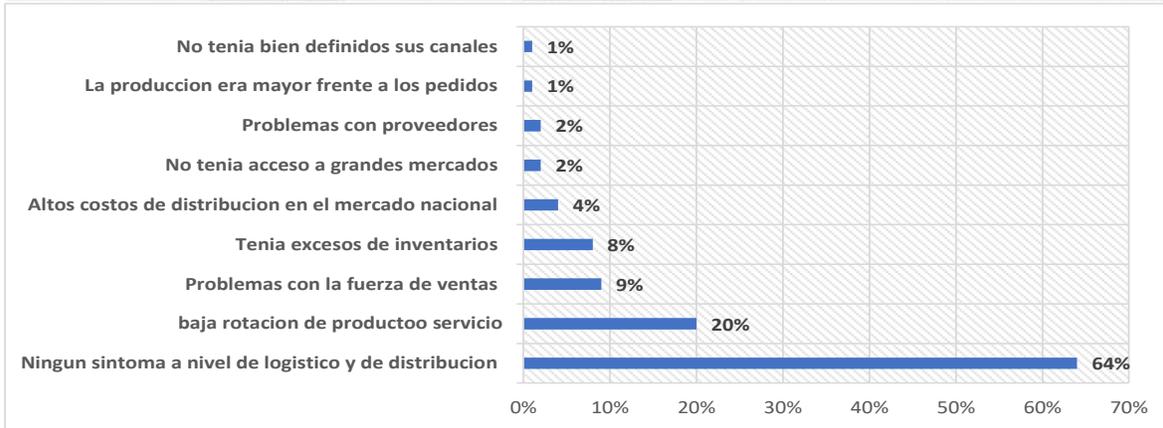
El 5% reportó como síntomas financiero de alarma y vulnerabilidad los problemas con las entidades tributarias y la carga tributaria, un 2% los problemas con entidades ambientales y de sanidad, y un 1% problemas con la Cámara de Comercio.

En la siguiente figura se observan los síntomas laborales y se denota que el 13% tuvo que empezar a reducir la nómina, el 5% tuvo problemas por falta de personal calificado, en el 3% de las empresas los empleados empezaron a renunciar, el 1% de los emprendimientos no tenía empleados.



**Figura 10. Síntomas laborales**

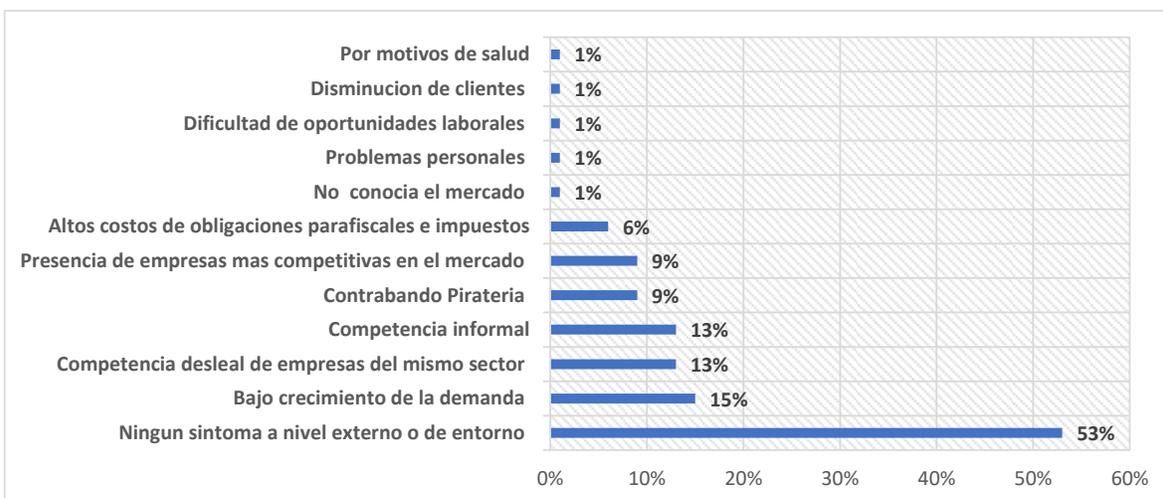
Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).



**Figura 11. Problemas logísticos**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

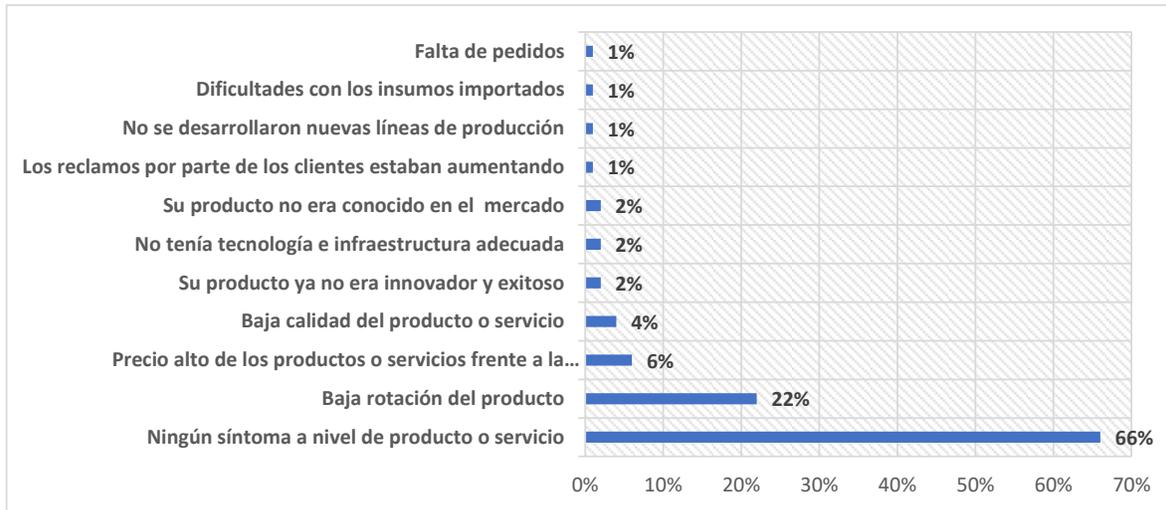
El 20% tuvo baja rotación de productos/servicios, un 9% tuvo problemas con la fuerza de ventas, un 8% tenía excesos de inventarios, un 4% tenía problemas de altos costos de distribución en el mercado nacional.



**Figura 12. Síntomas del entorno**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

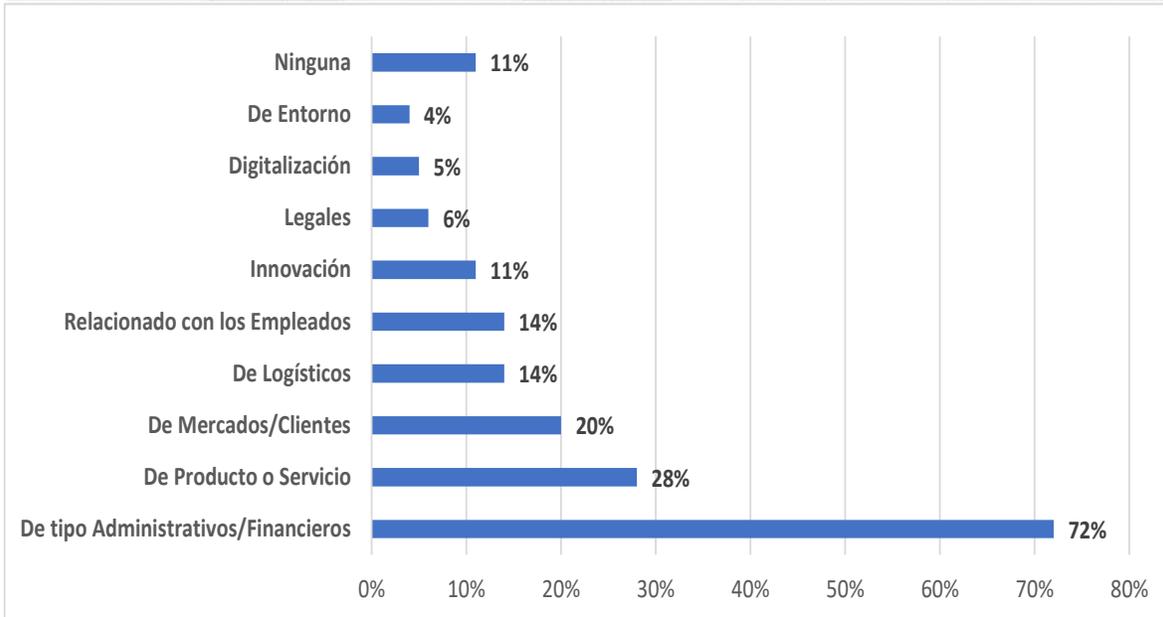
En el 15% reportó como vulnerabilidad el bajo crecimiento de la demanda, un 13% consideró que la competencia desleal del sector así como la competencia informal, un 9% el contrabando y la piratería, un 6% los altos costos de parafiscales e impuestos.



**Figura 13. Problemas del producto/servicio**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

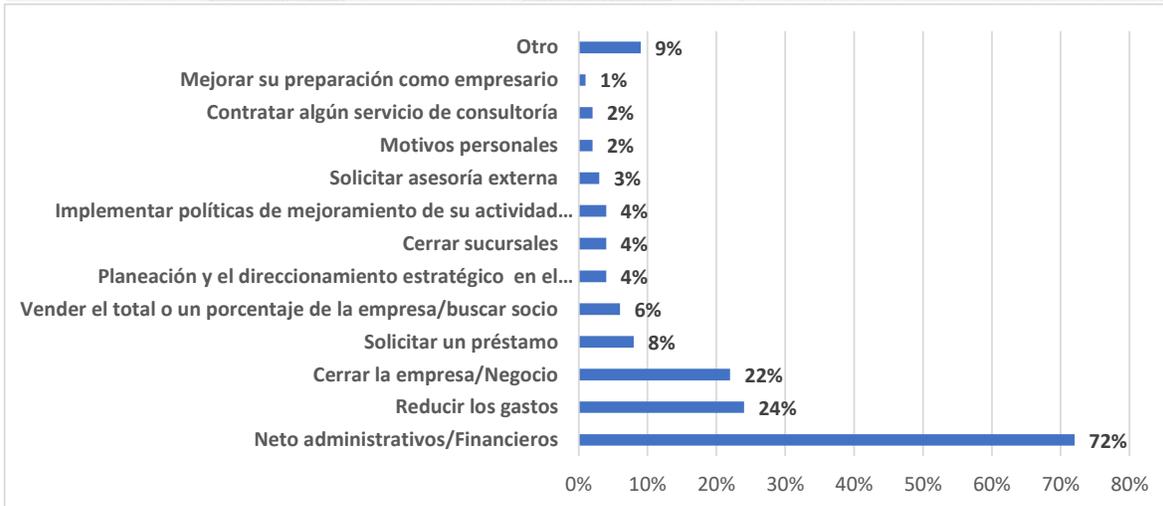
En el 22% de los empresarios la vulnerabilidad fue la baja rotación del producto/servicio, el 6% reportó el alto precio del producto/servicio frente a la competencia, el 4% la baja calidad del producto/servicio, el 2% reconoce que no tenía tecnología ni infraestructura adecuada además que su producto/servicio no era innovador ni exitoso y por lo tanto no era reconocido en el mercado, el 1% reconoció que los reclamos por parte de los clientes estaban aumentando, no se desarrollaron nuevas líneas de producción, tenía dificultades con los insumos importados y mucha falta de pedidos.



**Figura 14. Medidas tomadas para tratar de solucionar el problema**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

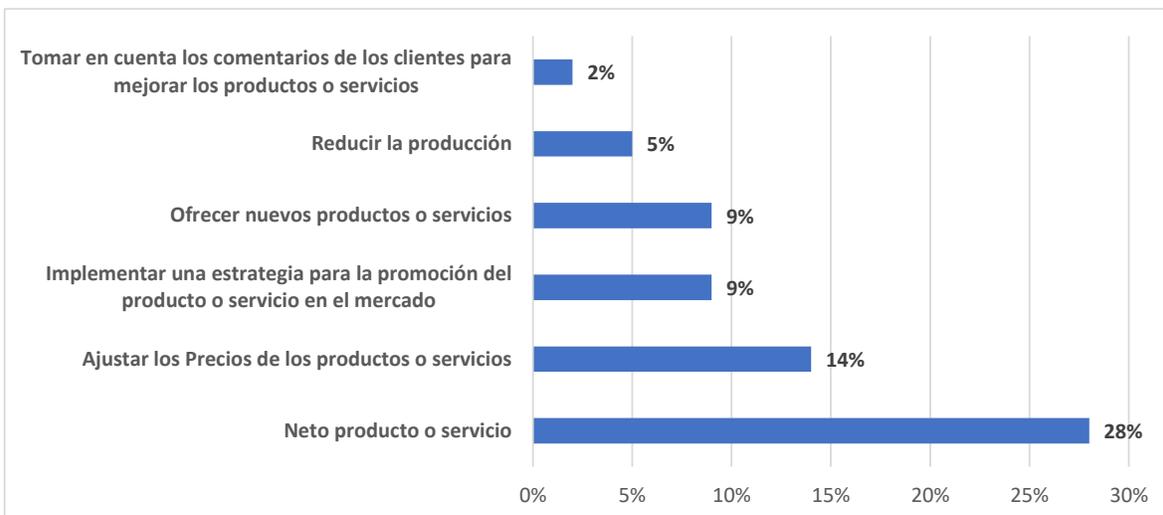
El 72% de los empresarios tomó medidas administrativa y financieras para tratar de solucionar el problema, un 28% trató de mejorar su producto/servicio, un 20% realizó cambios a nivel de mercadeo y mejora a los clientes, un 14% realizó cambios logísticos y relacionados con los empleados, un 11% no tomó ninguna medida, otro 11% innovó, un 6% tomó medidas legales (incluido el acogerse al Régimen de Insolvencia Empresarial o Ley 1116 de 2006), un 5% innovó en digitalización, un 4% realizó cambios en el entorno empresarial.



**Figura 15. Medidas financieras y administrativas**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

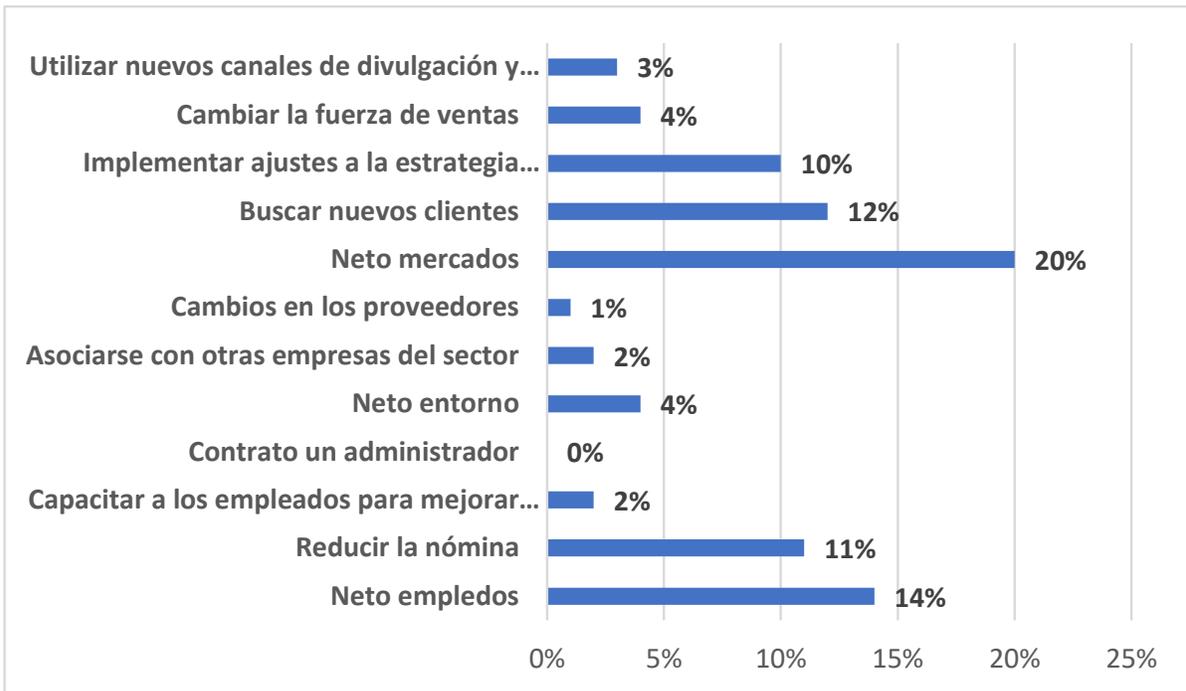
El 72% tomó medidas netamente administrativas y financieras, el 24% redujo gastos, un 22% tomó la decisión definitiva de cerrar la empresa/negocio, un 8% solicitó un préstamo, un 6% vendió el total o un porcentaje de la empresa o buscó un socio, 4% cerró sucursales e implementó una nueva planeación y direccionamiento estratégicos en el funcionamiento.



**Figura 16. Medidas para solucionar problemas del producto/servicio**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

El 28% tomó medidas netamente relacionadas con el producto/servicio, un 14% ajustó los precios de sus productos/servicios, un 9% implementó estrategias para la promoción del producto/servicio y además buscó ofrecer nuevos productos/servicios, 5% redujo la producción y el 2% tomó en cuenta los comentarios de los clientes para mejorar los productos/servicios.

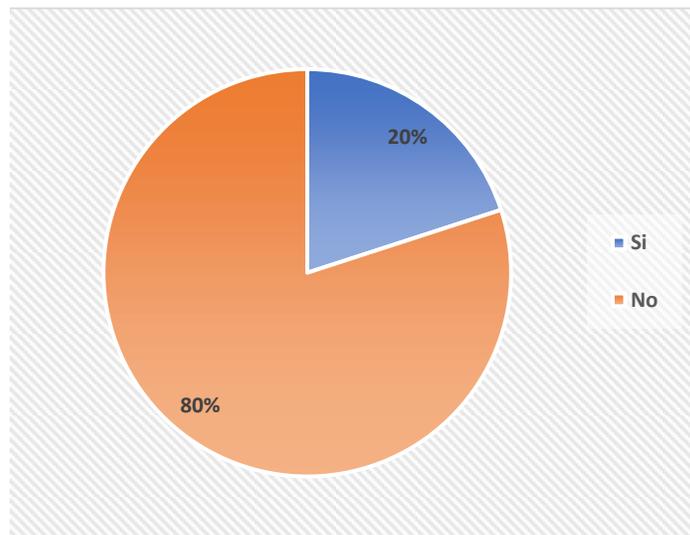


**Figura 17. Medidas para solucionar otros problemas**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

Un 20% tomó medidas netamente para el mercado, un 14% tomó medidas netamente para los empleados, el 12% buscó nuevos clientes, un 11% redujo la nómina, un 10% implementó

ajustes a la estrategia comercial, un 4% cambió la fuerza de ventas, un 3% comenzó a utilizar canales de divulgación y promoción, un 2% se asoció con otras empresas del sector y capacitó a sus empleados para mejorar su desempeño, y un 1% realizó cambios en lo que respecta a sus proveedores.



**Figura 18. Recurrió a asesoría para evitar liquidar la empresa**

Fuente: Adaptado por el investigador de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

El 80% de los empresarios no tuvo que recurrir a asesoría para evitar cerrar su empresa respecto al 20% que sí lo hizo.

### Discusión

Se pudo determinar que los factores que los emprendedores asocian al fracaso de los emprendimientos se pueden dividir en siete: (1) Los factores propios de la empresa, (2) los

síntomas generales, (3) los factores relacionados con aspectos financieros, (4) los factores laborales, (5) los factores logísticos, (6) los factores del entorno de la empresa, (7) los factores relacionados con el producto/servicio.

- **Factores propios de la empresa:** Se encontró que las actividades económicas más vulnerables fueron los servicios de alojamiento, comida, manufacturas, actividades científicas y técnicas, la industria de las comunicaciones y entretenimiento, actividades económicas del sector terciario de la economía. Siendo importante indicar que la industria manufacturera aportó al Producto Interno Bruto - PIB nacional 2018 el 2.2%, los servicios en general el 1.1%; sin embargo, el sector comunicaciones reportó negativamente un 0.5% (Banco de la República, 2018).

Además, se destacó que las pequeñas y medianas empresas son las más vulnerables al fracaso siendo aquellas las constituidas como empresas unipersonales y empresa natural simplificada, denotándose que sus empresarios por lo general tienen un nivel académico muy alto y sus edades oscilan entre los 26 y más de 55 años. Estas características de vulnerabilidad según la Cámara de Comercio de Bogotá (2019) indican que en su mayoría estos empresarios iniciaron su negocio con base en sus conocimientos, sin estudios previos de mercado de sus productos/servicios, es decir, utilizando en la mayoría de los casos la intuición y aunque tenían conocimientos relacionados con el producto/servicio ofrecido los empresarios tenían importantes vacíos sobre atención al cliente, manejo de inventarios, competencia y mercado digital.

- **Síntomas generales:** Abarcan las bajas ventas y bajas ganancias debido a la baja demanda del producto/servicio generados por la pérdida de clientes. Esto indica una bajo o nulo nivel de fidelización de los clientes, y es por ello que el empresario debe buscar que los

compradores de los productos/servicios mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo (Mesén, 2011).

- **Síntomas financieros:** En general se destaca la falta de capital como la mayor vulnerabilidad, bajo apalancamiento financiero, en ocasiones iliquidez monetaria, elevado nivel de endeudamiento y aunque en pequeña escala, se evidenció que algunos empresarios incluso se vieron en la necesidad de recurrir al sistema informal de crédito denominado gota gota, teniendo ya de presente que los créditos bancarios resultan costosos, dicho sistema entra en el campo de la usura. En este sentido Clavijo (2018), gerente de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, asegura que cerca de 90% de las MiPymes crédito se canaliza mediante el sector financiero formal y el 10% en el sector informal.

En este sentido es muy importante aclarar que la forma en la que las personas financian su proyecto de emprendimiento resulta ser uno de los factores más importantes debido a que esto está directamente relacionado con la carga financiera que tendrá que asumir en el futuro respecto a las responsabilidades crediticias (Becerra, 2018).

De allí la importancia del apalancamiento financiero el cual es definido como una forma de impulsar o potencializar la rentabilidad de la empresa; esto se obtiene gracias a la generación de nuevos pasivos, los cuales pueden buscar acciones para lograr disminuir el punto de equilibrio. Este punto de equilibrio ha sido definido como apalancamiento operativo el cual ya depende exclusivamente de las acciones administrativas en una empresa (Córdova, 2014).

En toda administración se debe tener un apalancamiento operativo traducido en acciones encaminadas al incremento de las ventas o disminución de los gastos operativos; por el contrario el apalancamiento financiero se enfoca en disminuir la carga financiera de la

empresa como la implementación de estrategias para reducir la carga tributaria o los intereses pagados sobre deudas adquiridas en el pasado (Córdova, 2014).

Sin embargo, en algunos casos es claro que la rentabilidad puede presentar al final un vacío entre la expectativa y la realidad, este es uno de los problemas mejor representados en la falta de planeación desde el momento en que los emprendimientos fueron planeados. Los emprendedores colombianos tienen la tendencia a ser muy optimistas, el deber ser de estos análisis basados en la planeación financiera y económica deberían estar fundamentales en números donde el fondo para la toma de decisiones debe estar completamente estructurado teniendo en cuenta los cambios de rentabilidad dados por externalidades, cambios macroeconómicos tales como la subida o el descenso de las tasas de cambio en las divisas (esto para un emprendimiento que este sujeto a importaciones o exportaciones) (Pardo & Alfonso, 2015).

Además, existen varios factores que limitan el acceso de las pequeñas y medianas empresas a los créditos bancarios: la primera limitante es el desconocimiento de las entidades bancarias o la falta de información para poder realizar una calificación de riesgo acertada, haciendo que por una ley de alto riesgo las tasas de interés suban a niveles poco favorables para los nuevos empresarios. El segundo son los rigurosos requisitos impuestos por las entidades financieras haciendo que la documentación requerida no sea cumplida a cabalidad y por consecuencia directa, el crecimiento o rentabilidad están limitadas a la inversión inicial (Vaca, 2012).

Para el caso específico de aquellos empresarios encuestados por la CCB que tuvieron que recurrir al sistema informal de crédito denominado gota gota, se debe aclarar que la búsqueda de financiamiento inicial no es fácil debido a que el acceso a los créditos del sistema financiero colombiano para las pequeñas y medianas empresas resulta ser bastante riguroso

y con exigencias de avales hasta casi imposibles de cumplir (Álvarez, 2019).

Es evidente que existe una clara superioridad por el principal método de inversión, las personas recurren a el uso de los ingresos salariales o ahorros para lograr financiar sus organizaciones, y esto hace que la velocidad de desarrollo sea limitada, el apalancamiento se logra ver en la segunda posición en donde se encuentra una alternativa para generar el impulso de las empresas, debido a que los bancos por las razones ya explicadas anteriormente se ven desplazados a la tercera posición en donde sólo 16 personas de cada 100 acceden a ellos (Avilés, 2017), cifra bastante preocupante y gran limitante para los emprendedores de Bogotá, cabe resaltar que si existiesen más opciones de financiamiento público o privado se podría beneficiar el país de forma holística viéndose representado en mejores indicadores como lo son el GINI o la tasa de desempleo.

- **Síntomas legales:** Se encontró que un porcentaje no significativo manifestó que su fracaso se debió principalmente a la estatus de ilegalidad de empresa porque pese a haberse afiliado a la Cámara de Comercio año tras año no renovó su matrícula mercantil, problemas con entidades ambientales y de salubridad debido a la falta de políticas de Responsabilidad Social Ambiental Empresarial - RSAE según la actividad económica llevada a cabo, problemas tributarios y de parafiscales con el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN.

La RSAE fue definida por el World Business Council for Sustainable Development (2002) la define la como aquel "compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida" (p.69), lo cual enmarca lo esencial de las actividades ecoturísticas. Igualmente se ha definido como aquella "contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por

parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido" (Romallo, 2017, p.21).

- **Signos laborales:** Se encontró como principales signos la reducción de la planta de empleados y la falta de personal no calificado. Quintero (2018) encontró en su estudio sobre las barreras y la perdurabilidad de las MiPymes colombianas, que la falta de personal capacitado y la nula actualización conlleva la no certificación de la calidad de los productos/servicios y por ende a estas empresas se les hace difícil diversificar su nicho de mercado. Generalmente no se contrata personal especializado porque no se pueden pagar salarios altos.

- **Signos logísticos:** Aquí se encontró como principales signos la inadecuada fuerza de ventas y de estrategias de marketing, el exceso de inventarios, alto costo de la distribución nacional de los productos. Vargas (2017) indica que actualmente la supervivencia de una marca depende del marketing digital el cual se ha posicionado hoy en día como el nuevo rumbo para el desarrollo de las estrategias empresariales dado que, en la medida en que simplifican los procesos de marketing entre la empresa y los clientes, se ahorra tiempo y se agilizan las respuestas a sus necesidades.

En cuanto a los costos logísticos de la operación nacional de las MiPymes, en la Expo MiPymes Digital (2016) se indicó que un 47% de las empresas buscan reducir costos operativos y un 42% de las mismas, buscan reducir costos de capital.

- **Signos relacionados con el entorno:** En este punto se encontró factores como la competencia desleal, competencia informal, piratería, contrabando, mercado Chino y el aumento del precio de los insumos. Pese a que el Estado colombiano ha luchado contra la ilegalidad de los productos que llegan al país es claro que el mercado Chino se constituye en



una amenaza para la industria nacional, y cada vez el Estado a través de reglamentaciones más restrictivas y estrictas en su cumplimiento busca poner fin y cerrar el cerco a la ilegalidad (Balaguera, Santamaría & Medina, 2017).

- **Signos relacionados con el producto/servicio:** Se encontró la baja rotación de producto/servicio, alto precio, baja calidad, poca tecnología, aumento en los reclamos de los clientes. China desde el año 2000 ha tenido como política de exportación invadir diferentes mercados con sus productos a bajos precios por la mano de obra barata (Bustelo, 2005).

De otra parte, es importante aclarar que todos los emprendimientos deberían estar asesorados por entidades como la cámara de comercio o personas que realicen consultorías a bajo costo, haciendo que la posición en la que se encuentren cuando las adversidades lleguen sea óptima e ideal para afrontar la adversidad con herramientas y argumentos suficientes de solución.

Finalmente se puede identificar que en general los FFE tienen su origen en las prácticas administrativas dado que la mayoría son una consecuencia de algo que se pudo prever y/o que se dejó de hacer, lo cual igualmente puede estar relacionado con falta de conocimiento o falta de preparación y/o planeación.

Dichas falencias administrativas enmarcan varios elementos sobre este tema: primero está en la sub-calificación o sobre calificación de los administradores, las habilidades poseen y el nivel de liderazgo y sentido de innovación que posean. Según Robbins y Coulter (2005) existen diversos tipos de gerentes y dependiendo de esto, se requiere diferente experticia o conocimiento entre las habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Y en Colombia sucede mucho que los gerentes o no están preparados para un proyecto dado o debido a su experiencia en otros campos o negocios de otra dimensión tienden a no buscar la preparación

y asesoría necesaria para ser realmente beneficiosos para la empresa. La solución a grosso modo es fácil, se debe hacer una selección objetiva sobre los gerentes, o en caso que el gerente sea el que inició el negocio buscar la preparación adecuada para la empresa

## Conclusiones

En este estudio se evidenció que en la mayoría de los casos y situaciones donde el problema era la toma de decisiones gerenciales, se destaca que se requiere de destrezas y habilidades de liderazgo acorde a las necesidades de la organización y si no se poseen, esto culmina en que no se tomen las decisiones adecuadas o no se haga un correcto manejo de los recursos llevando a que se desestimen elementos importantes basados en criterios inadecuados.

Fue claro que en muchos casos no se hizo estudios de mercado acordes, así como tampoco se hizo costeos adecuados lo cual condujo a un diseño poco acertado para las estrategias, en algunos casos se destacó que no se tuvo en cuenta las condiciones reales del mercado, así como el peso real de la carga tributaria, conllevando a que la administración incurra en errores en el desarrollo del producto o servicio, o que simplemente no se analice apropiada y asertivamente la competencia.

La administración es responsable de las actuaciones y de los resultados de la empresa y de ser necesario debe tener la capacidad de analizar y comprender que en ciertos momentos es imprescindible recurrir a contratar los servicios de una consultoría externa que le permita visualizar las problemáticas y así poder trazar políticas administrativas buscando acciones más proactivas para beneficiar el negocio y corregir los errores.

Debido a que el emprendedor colombiano tiene la tendencia a basarse en su conocimiento e instinto, la primera recomendación es generar el uso de las herramientas ya existentes para poder empezar a institucionalizar el proyecto, estas herramientas bien pueden ser el Modelo de Negocio Canvas, estudios de mercadeo, el uso de las 8 p, las 4C entre otras estrategias.

Sin embargo, es de gran importancia tener en cuenta que se debe realizar un autoanálisis antes de comenzar el proceso de emprendimiento basado en un DOFA, especialmente trazando lineamiento para afrontar los riesgos de las debilidades y amenazas encontradas, para así lograr identificar cuáles son los tipos fortalecimientos que se requieren antes de iniciar cualquier emprendimiento, y dichas estrategias de afrontamiento deben estar enfocadas en aprendizajes explícitos, significativos, cooperativos y receptivos, siendo siempre necesario encontrar el punto intermedio, y apropiar el presupuesto y los recursos necesarios para poder conseguir los objetivos, buscando a cambio una rentabilidad adecuada para seguir manteniendo la inversión.

Además, uno de los primeros pasos a tener en cuenta dentro del proceso de emprendimiento es el análisis financiero en donde los dos conceptos fundamentales son la rentabilidad y la utilidad, ambos de gran peso al momento formular el proyecto, pero se debe tener en cuenta que la rentabilidad es lo primero que se busca, pero ella siempre está sujeta a la inversión. De esta forma se encuentran formatos de negocio en donde las utilidades al momento de terminar el ejercicio operativo pueden ser altas, pero con una rentabilidad baja debido al esfuerzo de capital de trabajo requerido, haciendo claridad que la mayoría de emprendimientos no cuentan con este colchón financiero.

En muchos de los casos, sino en la mayoría, la gestión financiera puede *ahogar* literalmente la rentabilidad en los primeros años de vida del emprendimiento. Por ello lo recomendable es que las proyecciones se hagan a 8 y 10 años para esperar retribuciones económicas aceptables si se quiere que el negocio tenga las máximas posibilidades de éxito.

Seguidamente se debe buscar dentro del ciclo operativo cuales factores financieros (compras, ventas, cobros y pagos) darán forma a la logística del proyecto; ejemplo si un negocio logra una negociación en donde se genere una orden de compra significativa con un plazo de pago de 30 días, la empresa debe tener el musculo financiero o capital de trabajo necesario para soportar los costos fijos de dicho tiempo de espera y lograr salir adelante a este proceso así sobreponiéndose a las limitantes impuestas por el mercado.

Además, dentro del análisis financiero se debe hacer una proyección de flujo de fondos en donde quedará en evidencia cuales son detalles del día a día de la operación haciendo un comparativo real con el flujo de caja actual al momento de financiar el proyecto brindándonos herramientas de control y prevención. Para ello se requiere que se haga inversión a nivel de investigación, desarrollo e innovación (IDI).

El IDI es altamente importante para el análisis comercial, en donde se debe tener en cuenta qué tipo de canal se utilizará para llegar al segmento de mercado seleccionado. Es así como los canales más predominantes para abordar el mercado se deben someter a la diseño una estrategia de ventas en donde se comienzan a poner a prueba una serie de variables en el orden de mayor a menor probabilidad de éxito.

Dichas estrategias se deben diseñar para que tengan un tiempo límite de ejecución, esto en pro de optimizar el tiempo y poder generar un reconocimiento de la viabilidad del canal, analizados sobre indicadores que logren medir cuantos clientes potenciales se abordaron, cual fue el proceso de atención con cada uno de ellos, cuáles fueron las falencias en el proceso de atención y la tasa de conversión de clientes potenciales en clientes efectivos.

La gestión administrativa en este sentido debe centrarse en lograr la fidelización de los clientes o lealtad a la marca es hoy en día un factor fundamental para la buena marcha de un negocio Retener clientes resulta ser siempre mucho más económico que conseguir nuevos al minimizar acciones de marketing muy costosas y que en algunos casos no siempre garantizan el retorno de la inversión. Con la fidelización de clientes se consiguen mayores ingresos que luego pueden utilizarse para cubrir gastos fijos o emprender nuevas líneas de negocio. Al fidelizar un cliente éste no acude a la competencia, lo que ayuda a debilitarla y el cliente siempre recomendará el producto o servicio con base en sus buenas experiencias. Además, de los clientes fidelizados se tiene información muy valiosa que los competidores desconocen, lo que sitúa al negocio en una situación ventajosa.

Igualmente, y para lograr generar una mayor conversión de la tasa ventas es importante

trabajar el concepto de ventas consultivas, en donde se busca lograr entender las necesidades del cliente y realizar un proceso de asesoría en la que se buscara dejar a un lado la venta de características del producto, siendo complementada por el desarrollo de tablas CVB (Características, Ventajas y Beneficios) en donde se buscar otorgar una solución al cliente de la mano de emociones y sensaciones. Para fortalecer los argumentos de ventas se debe realizar un análisis para determinar cuál mega tendencia del producto o servicio es la más viable de implementar en cada contexto determinado.

Asimismo, la estructuración del ciclo de atención al cliente debe ser plasmado y posteriormente se debe buscar una asesoría comercial en el cual se logre tener una retroalimentación sobre las posibles falencias y las fortalezas encontradas en el proceso, esto en pro de lograr brindar al asesor herramientas de entendimiento y optimizar el dinero invertido en la mejoría del proceso.

Los mecanismos de atención al cliente siempre deben buscar su fidelización, y donde los factores que intervienen involucran: trato amable, atención directa o personalizada, rapidez en la toma de los pedidos, comodidad brindada al cliente, seguridad (logística del negocio), Toda empresa o negocio brinda un buen servicio al cliente cuando ha trabajado en varios de estos factores.

Igualmente se tiene el tema de las externalidades y este es un rubro que resulta muy complejo porque se basa en elementos que el emprendedor no controla o cree no controlar; en esto hay que tener en cuenta la diferencia entre lo incontrolable y en lo que se falló en controlar o calcular: una calamidad familiar o una enfermedad repentina, al igual que un cambio brusco en la economía o geopolítica afecta de manera impredecible un negocio o la capacidad de trabajo del gerente, emprendedor o empleados.

En este sentido es posible encontrar negocios que son exitosos cuando son pequeños pero en la medida del tiempo fueron perdiendo rentabilidad, conforme fueron creciendo; negocios que para financiar su crecimiento o crear una estructura, tuvieron que endeudarse por encima de sus posibilidades, haciendo caer la empresa en un caos financiero y arriesgando llevarla

al fracaso; empresarios que por temor al fracaso, no llevaron sus empresas a nuevos niveles de crecimiento; y empresas con productos rentables, pero con muchos otros que no generan ganancias, pero que el empresario no lo sabe, lo cual degrada la rentabilidad y atrasa el crecimiento de la empresa.

Sin embargo, estas son aspectos que se pueden mitigar administrativamente haciendo proyecciones de escenarios desde el más pesimista hasta el más optimista y haciendo evaluaciones constantes sobre el entorno y todos los factores en la empresa; esto permite generar planes de contingencia y prepararse para las circunstancias. Incluso para elementos incontrolables se pueden diseñar protocolos de respaldo para tener contemplado un modus operandi en casos de ausencia o falta de la persona afectada.

Una vez tratados las variables más significativas de los factores de fracaso empresarial existe una opción en la cual se pueden buscar alianzas estratégicas, haciendo un emprendimiento cooperativo en donde se buscan empresas que tengan compatibilidad de los formatos de negocio, buscando compartir costos fijos como lo son el arriendo y los servicios y brindando una opción a los clientes de encontrar productos complementarios; así asegurando disminuir la carga financiera del proyecto, el flujo de fondos y el riesgo al momento de realizar un emprendimiento.

En este sentido es importante indicar que las alianzas estratégicas resultan ser fundamentales para todo tipo de negocio y empresa porque facilitan no solo la adquisición de clientes sino también permiten complementar la oferta de tus productos o servicios. Esto resulta de especial importancia para aquellos emprendedores que por lo general cuentan con poca trayectoria en donde al momento de negociar una alianza ésta circunstancia puede resultar ser un punto difícil.

Este tipo de aprendizajes implícitos, asociativos habitacionales emocionales o experienciales pueden llegar a implicar un proceso de método científico para ser perfeccionados debido a que los nuevos emprendimientos siempre requerirán de muchos tipos de ayudas tales como

las asesorías prestadas por consultorías en donde se encuentran los resultados atados a personas con gran experiencia gerencial y empresarial.

Para lograr dar una mejor percepción de cómo atacar los posibles escenarios futuros el entregable más acertado que este estudio de caso puede brindar a los lectores, es una asesoría por parte de un Administrador de Empresas en donde gracias a un Landing page las personas comentaran cuáles son sus falencias en donde serán ubicadas en una tabla por áreas de la empresa junto a las posibles soluciones que estos criterios puedan tener.

## Referencias

- Álvarez, J. (2019). *Financiamiento de las MiPymes en Colombia*. Bogotá: Banca de las Oportunidades.
- Avilés, F. (2017). Las PYMES el motor de la economía, sin fuente de gasolina. *Trabajo de grado MBA Internacional*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA.
- Balaguera, L, Santamaría, D., & Medina, S. (2017). Inserción de Productos Chinos en Colombia y sus Implicaciones Comerciales durante los dos últimos años. *Trabajo de grado Profesional en Finanzas y Comercio Internacional*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Banco de la República. (2018). Colombia: Balance 2018 y perspectivas 2019. *Resumen Ejecutivo*, 1-66. Recuperado de <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2018/12/28132344/ANDI-Balance-y-Perspectivas.pdf>.
- Becerra, L. (2018). Conozca las opciones de financiación que tienen los emprendedores en el país. *Diario La República*, 1-4. Recuperado de <https://www.larepublica.co/finanzas-personales/conozca-las-opciones-de-financiacion-que-tienen-los-emprendedores-en-el-pais-2717729>.
- Beltrán, A., Cobo, C., Escobar, M., & Restrepo, C. (2015). Formación de investigadores y construcción de comunidad académica en administración. En *Memorias del Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2015*, 1-2838. Recuperado de <https://administracion.uexternado.edu.co/encuentroInvestigacion/plantillas/2015/MemoriasEncuentroInvestigacion2015.pdf>.
- Bustelo, P. (2005). China 2006-2010: ¿hacia una nueva pauta de desarrollo? *Boletín Elcano*, 5(75), 1-23. Recuperado de <http://biblioteca.ribei.org/855/1/ARI-127-2005-E.pdf>.
- Cámara de Comercio. (2019). Causas de Liquidación de Empresas 2018. *Dirección de Gestión y Transformación del Conocimiento*, 1-38. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22862/Causas%20de%20ReglamentaciónSemilleros> - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad El Bosque

Oliquidaci%C3%B3n%20de%20las%20empresas%20en%20Bogot%C3%A1%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Clavijo, S. (2018). Resultados de la Gran Encuesta a las Microempresas 2018. *Diario La República*, 1-3. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/resultados-de-la-gran-encuesta-a-las-microempresas-2018-2718177>.

Córdova, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá: ECOE Ediciones. e-ISBN 978-958-771-118-9.

Dini, M., & Stumpo, G. (2015). *MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago de Chile: CEPAL. ISBN: 978-92-1-358092-9.

Expo MiPyme Digital. (2016). Colombia, un país interesante para la inversión extranjera. *Revista Gerente Pyme*, 7(70), 1-54. Recuperado de [http://www.unipymes.com/revista/Revista\\_gerentepyme\\_edicion\\_julio2016.pdf](http://www.unipymes.com/revista/Revista_gerentepyme_edicion_julio2016.pdf).

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*, 9 ed. México: Pearson. ISBN 013-008847-1.

Ibrahim, A., & Goodwin, J. (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 11(2), 41-50. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/285032997\\_Perceived\\_Causes\\_of\\_Success\\_in\\_Small\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/285032997_Perceived_Causes_of_Success_in_Small_Business).

London Business School y Babson College. (1999). Global Entrepreneurship Monitor. *Blog GEM Colombia*, 1-2. Recuperado de <https://gemcolombia.org/gem/>.

McClelland, D. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219-233. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>.

Maldonado, J. (2016). Estrategia empresarial, su formulación, planeación e implementación. *Blog GestioPolis*, 1-176. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>.

Mesén, V. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec Empresarial*, 5(3), 29-35. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761529.pdf>.

- Pardo, C., & Alfonso, W. (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?: Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia. *TheFailureInstitute*, 1-77. Recuperado de <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>.
- Pérez, R. et. al. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones: MMGO (Incluye cuaderno de casos)*. Bogotá: Universidad EAN. ISBN: 9789588153612.
- Quintero, J. (2018). Las Pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad. *Trabajo de grado Especialista en Gestión del Desarrollo Administrativo*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Romallo, E. (2017). La responsabilidad social y el turismo sostenible; responsable. *Universidad de La Coruña*, 19-25. Recuperado de <https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/riturem/article/download/6475/6063>.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. 8 ed. México: Pearson Education. ISBN 10: 0-13-216384-5.
- St. John, R. (Febrero de 2005). 8 Secretos del éxito [archivo de vídeo]. Recuperado de [https://www.ted.com/talks/richard\\_st\\_john\\_s\\_8\\_secrets\\_of\\_success?language=es#t-18927](https://www.ted.com/talks/richard_st_john_s_8_secrets_of_success?language=es#t-18927).
- Universidad El Bosque. (2019). Acerca de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. *Blog UniBosque*, 1-2. Recuperado de <https://www.uelbosque.edu.co/ciencias-economicas-y-administrativas/acerca-de>.
- Vaca, J. (2012). Análisis de los obstáculos financieros de las Pymes para la obtención de crédito y las variables que lo facilitan. *Trabajo de grado Doctor en Organización de Empresas*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Vargas, G. (2017). Marketing digital y su poder en la comunicación. *Universidad Santo Tomás Repository*, 1-12. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4523/VargasGivanni2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- World Business Council for Sustainable Development. (2002). *Corporate Social Responsibility*. Ginebra: The WBCSD's Journey.

## Ética

Todos los trabajos de grado, se acogen a los principios, preceptos, definiciones e indicaciones establecidos en la “Política de Propiedad Intelectual” vigente en la Universidad formalizada mediante el acuerdo No. 12746 de 2014, y propone procesos permanentes de formación en propiedad intelectual a toda la comunidad académica. En todos los casos se debe cumplir con lo relacionado atributos de orden moral y patrimonial de la producción académica según lo contempla la Circular No. 06 de 2002 de la Dirección nacional de derechos de autor.

Al tenor de lo anterior usted ratifica que su trabajo es original y cumple con todo lo reglamentario sobre derechos de autor en la legislación colombiana y el derecho internacional en lo relacionado.