

## **ESTRATEGIAS QUE APOYAN EL EMPRENDIMIENTO Y EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE**

### **STRATEGIES THAT SUPPORT ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABLE GROWTH**

Zamir A. Martelo<sup>1</sup>

Natividad Villabona<sup>2</sup>

David A. Franco<sup>3</sup>

#### **Resumen**

El emprendimiento genera efectos positivos en la competitividad nacional y en el desarrollo regional, aumentando la productividad, riqueza y generación de empleo. No obstante, el proceso de constitución de nuevas compañías es complejo, resulta de la interacción de factores situacionales, sociales, psicológicos, culturales y económicos, que a su vez son afectados por otros factores positivos o negativos, que definen el éxito o fracaso del mismo. Teniendo en cuenta lo anterior, y sumado a que en Colombia el 50% de las pymes no sobreviven al primer año por falta de estrategias, la finalidad de este estudio, fue plantear estrategias que respalden el espíritu empresarial y a su vez favorecer el crecimiento sostenible. Se trató de un estudio no experimental, transeccional, descriptivo, que abarcó entrevistas a expertos en emprendimiento y la aplicación de Multipol, que generó como resultados estrategias clasificadas. Se concluyó que aplicación de buenas estrategias siempre conllevarán al éxito empresarial.

**Palabras clave:** economía, crecimiento, emprendimiento, innovación, competitividad

---

<sup>1</sup>Ingeniero de Sistemas, Universidad de Cartagena. Investigador del Programa de Ingeniería de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Cartagena. Correo Institucional: zmartelob@unicartagena.edu.co

<sup>2</sup>Magister en Ingeniería, Universidad Tecnológica de Bolívar. Ingeniera industrial. Docente Investigador del Programa de Administración Industrial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena. Correo Institucional: nvillabonag@unicartagena.edu.co

<sup>3</sup>Magister en Ciencias Computacionales, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Ingeniero de Sistemas. Docente Investigador del Programa de Ingeniería de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Cartagena. Correo Institucional: dfrancob@unicartagena.edu.co

### **Abstract**

Entrepreneurship generates positive effects on national competitiveness and regional development, increasing productivity, wealth and job opportunities. However, the process of forming new companies is complex, resulting from the interaction of situational, social, psychological, cultural and economic factors, which in turn are affected by other positive or negative factors, which define the success or failure of the same. Considering the above, and added that in Colombia 50% of SMEs do not survive the first year due to lack of strategies, the aim of this research was to propose strategies that support entrepreneurship and in turn favor sustainable growth. It was a non-experimental, transectional, descriptive study, which included interviews with experts in entrepreneurship and the application of Multipol, which resulted in classified strategies. It was concluded that the application of good strategies will always lead to business success.

**Keywords:** economy, growth, entrepreneurship, innovation, competitiveness

### **Introducción**

El emprendimiento tradicionalmente es asociado con innovación, generación de oportunidades laborales y progreso económico debido a que son los principales efectos que surgen de la dinámica de la labor emprendedora (Banco Interamericano para el Desarrollo, 2000). Aunque no se conoce la naturaleza exacta de la relación entre la labor emprendedora y el desarrollo económico, se ha comprobado que existe una relación positiva que la favorece (Carrillo, Bergamini y Navarro, 2014).

En Colombia, más del 32% del sector empresarial está conformado por compañías con un tiempo de operación menor a 2 años, el 24% son compañías jóvenes con tiempos entre 3 y 5 años, 20% compañías maduras entre 5 y 10 años, y 23% compañías con más de 10 años de consolidación empresarial en el mercado. Las empresas jóvenes y de alto crecimiento constituyen el sector con mayor actividad de la economía, a causa de su aporte a la generación de oportunidades laborales. Por este motivo, se ha instituido la necesidad de impulsar la actividad emprendedora como posible alternativa para solventar los desafíos que surgen por la crisis económica (Fuentelsaz y González, 2015).

A pesar de los esfuerzos realizados por apoyar y mantener la actividad emprendedora, no han sido suficientes, debido a que en Colombia más del 50% de las compañías creadas no

logran subsistir durante los primeros cinco años. Según Confecámaras, las microempresas presentan una tasa de supervivencia del 34,4%, en tanto las compañías que empiezan su actividad económica con un tamaño pequeño presentan una tasa de 67,2%; las medianas 69,1% y las grandes 72,7%. Las cifras para las microempresas no son alentadoras, por lo cual se requieren medidas que disminuyan estas cifras y que ayuden a evitar el fracaso empresarial. Desde la perspectiva académica, se ha planteado que el éxito o fracaso emprendedor puede ser causado por diversos factores.

Entre los factores identificados con el fracaso según Sastre (2013) se encuentran: el comenzar sin un buen planteo, emprender por moda y entusiasmarse y no planificar, sin embargo, la escasez de recursos financieros se torna la mayor dificultad para mantener el emprendimiento. Por otra parte, entre los factores que favorecen el éxito en el emprendimiento se encuentran: actuar en el emprendimiento de acuerdo con los valores, asesorarse ante la falta de conocimientos y encontrar el nicho de mercado indicado, entre otros.

Para otros autores como Gonzalo, Federico y Kantis (2013), algunos atributos de relevancia en la actividad emprendedora son: el perfil, background y las redes de los emprendedores; su acceso a recursos claves (financieros, humanos, información, etc.); y la generación de rutinas organizacionales.

Teniendo en cuenta las cifras de supervivencias y los factores por los cuales los emprendimientos fracasan, el objetivo de este estudio es proponer estrategias que respaldan el espíritu empresarial y a su vez favorecer el crecimiento económico sostenible, para que futuros emprendedores tengan cuenta y puedan tener la orientación de lo que deben tener en cuenta al momento de crear su empresa.

## **Marco teórico**

### ***Crecimiento económico***

El crecimiento económico se interpreta como la definición cuantitativa de mejoría económica de un país (Kuznets, 1955). Según Rico (2019) el crecimiento económico es un proceso endógeno, circular y acumulativo de cambio y transformación estructural producido por relaciones de interdependencia existentes entre el proceso de acumulación de capital, la

expansión de los mercados y el incremento de la producción, de la productividad y de oportunidades laborales.

En este procedimiento, el desarrollo del producto y de la riqueza social está determinado por la dinámica de la productividad y el incremento de oportunidades laborales de trabajadores productivos, el cual, igualmente, se determina por la acumulación de capital (Méndez, Quintanilla, y Sánchez, 2018). Teniendo en cuenta lo anterior, existen diferentes parámetros que pueden utilizarse para la medir el crecimiento económico, como la inversión, el grado de consumo y políticas gubernamentales, mediante los cuales se puede determinar el estado del proceso en cuanto al logro del desarrollo económico (Guillen, Baddi, Garza, y Acuña, 2015).

### ***Fracaso empresarial***

Según el diccionario de negocios (2019), el fracaso empresarial se define como el cierre o cese de la actividad comercial que resulte en una pérdida para sus acreedores. No obstante, la empresa que deja de funcionar debido a la falta de ventas o ganancias, o la jubilación o la muerte de su director sin dejar ninguna responsabilidad no se clasifica como un fracaso.

Autores como Beaver (1966), Arquero et al (2009), Camacho et al (2013), y Pech et al (2019), especifican el fracaso empresarial como la incapacidad de cumplir con responsabilidades financieras a su vencimiento. Mientras que Pozuelo et al (2010) y Veres et al (2010) la conceptualizan como Calificaciones jurídicas de suspensión de pagos y quiebra. Ley Concursal 22/2003.

### ***Éxito empresarial***

El éxito de una organización se fundamenta en la definición de objetivos estratégicos y una cultura organizacional oportuna que aborde aspectos como el clima organizacional y los valores de la empresa (Calix, Martínez, & Vigier, 2016). En la literatura existen diversas maneras de medir el éxito organizacional, como: ventas (Meyer y Roberts, 1986), cantidad de trabajadores (Stuart y Abetti, 1987), rendimientos sobre la inversión (Sandberg y Hofer, 1987), la satisfacción de los empresarios respecto a los resultados de la compañía (Stuart y Abetti, 1987), la confrontación de los resultados de la compañía con los obtenidos por compañías competidoras (Duns y Bradstreet, 1993) y el periodo de permanencia en el mercado, es decir, su supervivencia (Khan y Rocha, 1982).

De esta forma, el éxito de una pyme suele relacionarse con su consolidación y desarrollo, a que gane cuota de mercado, genere oportunidades laborales y adquiera beneficios para sus accionistas. No obstante, las medidas cuantitativas no siempre son las apropiadas para medir el éxito de las pymes, porque muchas de ellas necesitan de un largo periodo para mostrar resultados oportunos (Schutjens y Wever, 2000).

### ***Habilidad gerencial***

Habilidad es la capacidad de un individuo, obtenida mediante aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distorsión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad (Guthie Knapp, 2007). Esta definición se relaciona con las habilidades gerenciales, porque son adquiridas y aprendidas para generar resultados previstos con la mayor objetividad posible y que brinden beneficios a la compañía.

Además, entre las habilidades gerenciales se deben impulsar las partes interpersonales, social y de liderazgo con las complementarias que pueden ser adquiridas de forma empírica y que desarrolladas en conjunto contribuyen al mejoramiento del rendimiento de un directivo en su compañía. En esta clasificación se encuentran habilidades como las técnicas, académicas, sociales, interpersonales, físicas, y empresariales. Sin embargo, entre las habilidades gerenciales básicas que debe desarrollar un alto directivo se encuentran el trabajo en equipo y manejo de conflictos.

### **Metodología**

La presente investigación fue mixta con diseño no experimental, transeccional, descriptivo. la investigación mixta permite tomar las fortalezas de la investigación cualitativa y cuantitativa, para combinarlas y minimizar sus debilidades (Sampieri, 2018). razón por la cual esta investigación toma este enfoque. Por otro lado, es no experimental debido a que no se modifican de forma directa las variables y se observa el fenómeno en su ambiente natural con el fin de analizarlo (Hernández et al., 2014).

Transeccional porque se observan las variables de estudio en un solo momento y su interacción en ese instante (Ávila, 2006). Finalmente es descriptivo porque detalla el estado, características, factores y procesos de las variables de estudio como se presentan naturalmente (Bermúdez y Rodríguez, 2013).

Para la recolección de información, se realizó una revisión bibliográfica de las razones por las cuales fracasan los emprendimientos, seleccionando artículos de la base de datos de Scopus, con los cuales se construyó un marco teórico. Con base en las razones encontradas, expertos en emprendimiento formularon estrategias para que los emprendedores tengan en cuenta para no fracasar en su emprendimiento. Asimismo, se implementaron entrevistas a un conjunto de expertos para establecer las estrategias que se pueden implementar para evitar el fracaso empresarial.

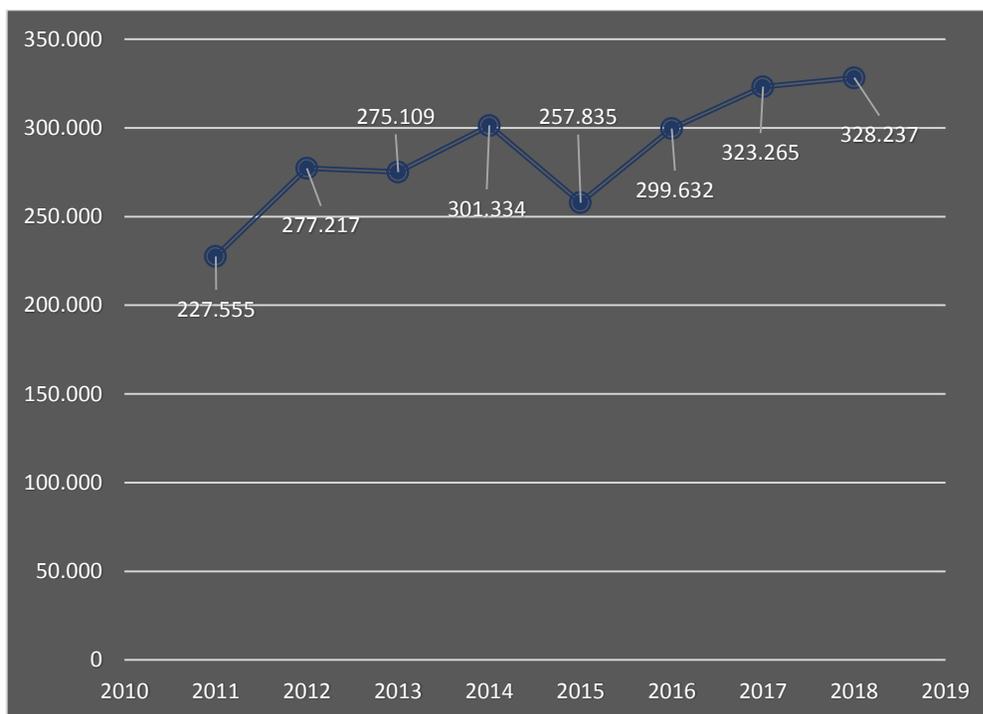
A los resultados obtenidos de la entrevista a los expertos, fueron analizados con la técnica MULTIPOL, donde se realizó una valoración de las acciones (estrategias) que deben implementarse, para disminuir o evitar el fracaso empresarial. Esta técnica, se enfoca en la evaluación de acciones considerando la mediación de una media ponderada.

Uno de los fines de MULTIPOL contribuir a la decisión mediante la generación de un tablero de análisis simple y evolutivo de diversas acciones o soluciones que se le brindan a quien debe tomar la decisión (Tapia, 2016). Asimismo, permite dirigir la toma de decisiones a partir de diferentes criterios comunes, además esta técnica es utilizada para la comprensión y resolución de problemas (Godet y Durance, 2007).

### **Resultados y discusión**

Según las cifras del Registro Único Empresarial y Social (RUES) de las Cámaras de Comercio, entre 2011 y 2015 se aumentó la cantidad de compañías formales en 15,7%, de las cuales sobresale que el sector construcción se ha caracterizado por exhibir la mayor tasa de entrada bruta de empresas (25,6%) y una de las menores tasas de salida (18,2%), lo que deja un saldo neto de entrada del (7,4%). Desde el 2011 hasta el 2018 se habían creado 2.290.184 compañías en Colombia, como se refleja en el Gráfico 1, cada año se presenta un incremento.

Gráfico. 1. Natalidad de las empresas en Colombia



Fuente: Autores.

La tasa de natalidad empresarial de Colombia supera a la de Perú (14,1%) e igualmente a la presentada en las economías europeas (oscila entre el 4% y 10%). No obstante, aunque en el país se forman muchas compañías al año, la tasa de supervivencia de las nuevas compañías es baja, 29,7%. Es decir, alrededor del 70% de las compañías creadas fracasa antes de los primeros cinco años de operación. Este aspecto pone de manifiesto la vulnerabilidad de las compañías nacientes para persistir en el mercado, porque pocas de ellas consiguen consolidar su posición y desarrollarse hasta transformarse en grandes compañías.

Según Confecámaras, la tasa de supervivencia de compañías colombianas a los 5 años de nacer es inferior a la observada en países de la OCDE como Francia (52,7%), Italia (48,3%), España (39,9%) y Reino Unido (37,5%). Esta baja tasa de supervivencia de las empresas colombianas es el resultado del comportamiento observado en compañías registradas como personas naturales (76% del total) las cuales presentan porcentajes de supervivencia del 25,2%, 1,7 veces por debajo de la tasa presentada por las sociedades, la cual es del 42,8%.

Respecto a otros emprendimientos como las spin-offs, en España según un estudio realizado por Pazos, Bua, López y Gulías, (2016), se encontró que las spin-offs universitarias

subsisten menos que las compañías no spin-off, si bien no existen grandes diferencias entre ambos grupos. Además, las compañías spin-off universitarias que fracasan tienen una vida media más larga que las compañías no spin-off que fracasan.

Por otro lado, de acuerdo con un informe realizado por IARA Consulting Group, grupo de consultoría en estrategia empresarial, el error principal de las compañías es que no conocen los factores que determinan su desempeño y por eso fracasan. Otro estudio realizado por la Fundación Bavaria, la universidad del Rosario y el Grupo Sura el 67% de la totalidad de los emprendimientos que fracasan cada año en el país son liderados por mujeres, frente a sólo un 33% de los negocios que mueren a la cabeza de un hombre. Las cifras anteriores son desalentadoras y alarmantes, por lo cual se requiere tomar medidas que las disminuyan.

Según el reporte de la Supersociedades, la razón por la cual las empresas quiebran es por la incapacidad para cumplir con las obligaciones con trabajadores, entidades de seguridad social y acreedores financieros entre otros. La revisión bibliográfica permitió encontrar diversos factores entre los cuales se enumeran los siguientes: Falta de experiencia en el sector, mala ubicación del negocio, falta de un plan de negocios, perder demasiado tiempo en elaborar el producto y la estrategia, empezar sin el capital suficiente, no tener identificado el mercado, querer empezar a lo grande, crecimiento excesivo, publicidad insuficiente, abandonar demasiado pronto, no contar con el personal idóneo, no poner al cliente en el primer lugar, no adaptarse, falta de compromiso, falta de medición, factores externos (crisis económica, políticas, cambios repentinos en los gustos del consumidor, reformas legislativas, entre otros), aspectos técnicos, falta de cultura empresarial, falta de análisis estratégico, mala administración, falta de inversión en I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación).

Según Josh Lerner existen tres grandes vacíos por los cuales una política emprendedora fracasa: incompetencia de las personas encargada, corrupción y carencia de conocimiento del proceso del emprendimiento. Está ampliamente demostrado que el emprendimiento es una actividad riesgosa con alta tasa de fracaso que requiere de un adecuado entendimiento (Schnarch, 2014). Por otro lado, al consultar las medidas para fomentar el emprendimiento, se encontró que una de las formas es que el gobierno debe respaldar los derechos de propiedad de los integrantes de la sociedad, debido a que la propiedad de estos asegurará, lo cual los motivará a realizar inversiones, Galindo-Martín et al (2016).

Con base en la información obtenida de la revisión documental, un grupo de expertos compuesto por seis integrantes, donde cuatro de ellos son expertos en emprendimiento y 2 administradores de empresas, los cuales formularon 10 estrategias descritas en el Cuadro 1.

Acciones/estrategias		
Nombre largo	Nombre corto	Descripción
Conocer el mercado	Mercado	Además de estar familiarizado con el sector al que pertenece la idea de negocio, el emprendedor debe realizar un estudio de mercado, para lo cual debe: estar informado, realizar observación directa, aplicar entrevistas y encuestas, analizar e investigar la competencia, tener claro cuál va a ser el cliente objetivo.
Elegir ubicación adecuada	Ubicación	Teniendo en cuenta que cada negocio necesita un tipo de localización distinta, si se pretende que los clientes visiten la compañía, la visibilidad y acceso deben ser los aspectos más relevantes que contribuyan a establecer la ubicación idónea. Además, se debe considerar la competencia, si se pretende establecer un negocio con el mismo tipo de producto o servicio que los negocios del área, porque podrían generarse algunos problemas.
Realizar un plan de negocio	Planeación	Establecer un plan de negocios es esencial para el emprendimiento; se debe comenzar primero por: determinar a dónde se quiere llegar, qué se va a hacer para conseguirlo, enlistar los objetivos, establecer las estrategias que llevarán al logro de los objetivos y crear un plan de acción que ayude a conseguir las metas y objetivos.
Definir el financiamiento	Financiamiento	Definir el financiamiento necesario y suficiente que permita solventar cualquier dificultad financiera. Se pueden utilizar las siguientes opciones: Friends Fools an Family, bootstrapping, Fondos Gubernamentales, Capital semilla, Inversionistas ángeles, Capital riesgo, Financiamiento bancario, equity crowdfunding, Intercambio de servicios.
Incorporar personas capacitadas	Personal capaz	Para una empresa que busque crecer es importante contar siempre con los mejores colaboradores, además, se debe brindar formación constante para mejorar el producto o servicio.
Crear publicidad	Publicidad	Realizar la publicidad necesaria para dar a conocer la empresa, sus productos o servicios, apoyándose de medios tecnológicos y cualquier otro medio, esta estrategia se ha convertido más que una opción en una obligación o necesidad de todo emprendedor, a la hora de competir en el mercado.
Definir indicadores	Medición	Definir los instrumentos de medición del negocio, que permitan evaluar el estado de la compañía en cualquier momento, para la toma de decisiones adecuadas y generar resultados predecibles.
Hacer escalable su negocio	Escalabilidad	La empresa debe ser escalable, para desarrollarse sin perder clientes y sin reducir la calidad del servicio. La idea es ganar el posicionamiento meta antes de focalizarse en los mercados grandes: las metas pequeñas acercan lenta, pero de manera segura, a las grandes metas propuestas, permitiendo conocer el mercado, el comprador y la competencia, para poder crecer.
Innovación constante	Innovación	Esta estrategia consiste en estar atento a los movimientos del mercado y responder de manera eficaz a las exigencias del mercado, por lo cual se debe innovar permanentemente, para ofrecer nuevos productos o servicios a los clientes actuales, para

		aumentar el volumen ventas y lograr que los clientes que conocen la compañía los elijan sobre la competencia.
Capacitación permanente	Preparación	Es necesario el entrenamiento constante e implementar prácticas efectivas que permitan hacer crecer el negocio en más de un 50% al año. Para lo cual se debe realizar un diagnóstico de las necesidades de la empresa, establecer los objetivos de la capacitación y la inversión, seleccionar los cursos y el personal, realizar un cronograma, revisar a logística y evaluar.

*Cuadro 1. Acciones o estrategias propuestas por el grupo de expertos. Fuente: Autores.*

Los resultados de aplicar la revisión documental, permitieron generar estrategias acordes con los hechos encontrados en la literatura. Una vez formuladas las estrategias se aplicó la técnica MULTIPOL para definir aquellas que se deben tener en cuenta para beneficiar el emprendimiento.

Para aplicar la técnica, se debió fijar los criterios y las políticas para delimitar las estrategias que todo emprendimiento debería implementar para no fracasar y de esta manera apoyar el desarrollo económico. Estos criterios y políticas están descritos en los Cuadros 2 y 3 respectivamente.

Criterio			
Nombre largo	Nombre corto	Peso	Descripción
Adaptabilidad	ADPD	1	Es necesario tener en cuenta la habilidad de adaptarse mejor y más rápido a cualquier situación para beneficiarse.
Amigable con el medio ambiente	ACMA	1	La empresa debe pensar en contribuir a mejorar y mantener el medio ambiente, para de esta manera aumentar la reputación de la marca y apoyar la innovación y competitividad enfocada en diseñar y crear productos novedosos, servicios y procesos íntegros amigables con el ambiente.
Innovación	INNO	1	Es necesario que la empresa constantemente innove para estar a la vanguardia, realizar campañas publicitarias o anuncios que reflejen una marca poderosa.
Confiabilidad	CONF	1	La empresa debe ser confiable y velar de forma proactiva por los intereses de sus clientes.
Responsabilidad social empresarial.	RSE	1	Se refiere al compromiso que debe asumir la empresa con el fin de coadyuvar en el crecimiento económico sostenible a través de apoyo con sus empleados, familias y la comunidad para de lograr mejoras en cuanto a la calidad de vida.
Prestigio	PRES	1	La empresa debe crear prestigio que la haga sobresaliente en el sector en cual se desempeña.
Competitividad	COMP	1	Para la compañía, la competitividad significa la capacidad de ofrecer productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia en comparación con sus competidores, razón por la cual es importante ser competitivo.

*Cuadro 2. Criterios para evaluar las estrategias propuestas. Fuente: Autores.*

Políticas			
Nombre largo	Nombre corto	Peso	Descripción
Recurso humano capacitado	RHC	1	El negocio o empresa debe contar con el personal capacitado, que le permita el cumplimiento de sus metas.
Apropiación de las Tic's	ATIC	1	La empresa debe permitir el acceso a las diferentes herramientas tecnológicas para el beneficio propio.
Altos estándares de calidad	AEC	1	El negocio debe brindar y desarrollar productos y servicios con la más alta calidad que le permita mantener el prestigio.
Posicionamiento en el mercado	PEM	1	La empresa debe presentar una buena imagen frente a los consumidores de forma individual y respecto a la competencia.
Cumplimiento de la normativa legal	CNL	1	El negocio debe establecer los requisitos y las normas necesarias para asegurar que se cumpla con el marco normativo legal.
Seguridad y salud en el trabajo.	SST	1	La empresa debe asegurar que cada integrante cuente con la seguridad y asegurarse de que cuente con un buen servicio de salud.

Cuadro 3. Políticas para delimitar las estrategias propuestas. Fuente: Autores.

El grupo de expertos evaluó la relación existente entre los criterios definidos, las políticas y las estrategias por medio de una matriz de relación; además dieron su opinión referente a las sugerencias propuestas por los otros para conseguir el consenso. Esto permitió alcanzar los datos esenciales para definir las estrategias que apoyan el emprendimiento y por ende el desarrollo económico sostenible, a través de la evaluación de políticas respecto a los criterios (Cuadro 4), y la matriz de acciones respecto a políticas (Cuadro 5).

	ADPD	ACMA	INNO	CONF	RSE	PRES	COMP
<i>RHC</i>	17	8	16	12	9	18	20
<i>ATIC</i>	17	5	18	16	10	16	18
<i>AEC</i>	14	12	17	13	12	15	17
<i>PEM</i>	16	11	16	11	11	17	18
<i>CNL</i>	15	16	11	11	16	15	16
<i>SST</i>	12	11	13	15	18	15	16

Cuadro 4. Evaluación de políticas frente a criterios. Fuente: Autores.

La matriz de la evaluación de las políticas respecto a los criterios, permite establecer una relación más profunda entre las políticas y los criterios, lo cual permite evidenciar la similitud entre estas. Para establecer esta relación, se asigna un número de 1 a 20, donde 20 significa que la relación es fuerte y 1 que la relación es baja. como se muestra en el cuadro,

existe una relación fuerte entre Recurso humano competente y la competitividad, luego existe una relación alta entre Apropiación de las Tic's y la innovación.

De esta manera, se pueden evidenciar las relaciones existentes entre las políticas y los criterios. A continuación, en el Cuadro 5, se presenta la evaluación de las acciones frente a las políticas.

Evaluación de Acciones frente a Políticas								
Acciones /Políticas	RHC	ATIC	AEC	PEM	CNL	SST	Promedio	Desviación
Mercado	17,9	17,9	17,8	17,8	17,7	17,8	17,8	0,1
Ubicación	15,4	15,6	14,7	14,9	14,2	14,5	14,9	0,5
Planeación	18,5	18,5	18,1	18,2	17,8	17,9	18,2	0,2
Financiamiento	18,3	18,4	18,1	18,2	17,8	17,8	18,1	0,2
Personal capaz	17,3	17,2	17,1	17,2	16,9	16,8	17,1	0,2
Publicidad	14,2	14,1	13,9	14	13,8	13,5	13,9	0,2
Medición	16,3	16,1	16,1	16,2	16,1	16	16,1	0,1
Escalabilidad	16,9	16,9	16,6	16,6	16,4	16,5	16,6	0,2
Innovación	17,7	17,7	17,5	17,5	17,3	17,4	17,5	0,2
Preparación	15,8	15,8	15,6	15,6	15,4	15,6	15,6	0,1

*Cuadro 5. Evaluación de acciones frente a políticas. Fuente: Autores.*

La información de la evaluación de acciones respecto a políticas evidenció la estrategia planeación (Realizar un plan de negocio) como la de mayor prioridad a tener en cuenta según la puntuación del promedio con desviación de 0,2. Un plan de negocio consiste en una herramienta de gestión empresarial utilizado como orientación para el emprendedor. Es decir, el plan de negocio, es una herramienta implementada en la planificación para divulgar una idea de negocio y administrar su financiamiento (CEASE, 2011). Según esta definición, los resultados concuerdan con la literatura, debido a que un emprendimiento sin la debida planeación puede encontrarse con múltiples dificultades que finalmente pueden llevarlo al fracaso.

Al respecto, García et al (2010) plantean que cuando la idea de negocio se construye de manera correcta teniendo en cuenta un plan delimitado, el emprendedor tiene a su disposición información que le facilita la toma de decisiones para contribuir con su actividad empresarial. Asimismo, ProInversión (2007) afirma que un plan de negocios es de utilidad

en el reconocimiento del negocio en detalle, es decir, estrategias, antecedentes, factores de éxito y objetivos a alcanzar.

Por otro lado, la estrategia que se ubicó en segundo lugar fue Financiamiento (Definir el financiamiento), y en tercer lugar Mercado (Conocer el mercado). Respecto al financiamiento, Messina y Pena (2013) consideran que la falta de financiamiento para un emprendedor es el motivo de fracaso, en cuanto a conocer el mercado, Schnarch (2014), afirma que las metas y proyectos del emprendedor son interrumpidas por la errónea perspectiva sobre los elementos fundamentales para emprender, debido a que este proceso requiere entre otros aspectos: identificar y validar oportunidades; determinar el negocio e implementar el marketing para conocer el mercado y elaborar estrategias pertinentes.

No obstante, estas dos estrategias hacen parte de la planeación, tal como lo afirma García et al (2010), los componentes genéricos necesarios en la elaboración de un Plan de Negocios son: análisis e investigación de mercados, estudios administrativos, técnicos, legales, financieros y de impactos sociales y ambientales.

Por otro lado, Acosta et al (2018), afirma que la aplicación de la planeación es clave para conseguir un acceso al instrumento financiero idóneo que permita al emprendedor progresar en las metas propuestas.

En cuarto lugar, se ubicó la estrategia Innovación (Innovación constante), la cual es imprescindible para que todo emprendimiento pueda sobrevivir en el mercado, debido a que el emprendimiento contiene elementos enfrascados en la invención e inventiva que traza con el componente de ciencia, tecnología e innovación. Según Tovar et al (2015), en la economía del conocimiento, para alcanzar un incremento en la productividad, competitividad y desarrollo es necesario que el emprendedor tenga las capacidades de innovación y aprendizaje, por esta razón, el emprendimiento está encaminado a fortalecer la constitución de empresas de la mano con la generación de conocimiento (Gutiérrez, Asprilla y Gutiérrez, 2016).

En quinto lugar, se ubicó la estrategia Personal Capaz (Incorporar personas capacitadas), esta es otra de las estrategias fundamentales, contar con el personal adecuado y capacitado. De igual manera, los buenos emprendedores siempre se deben estar rodeados de gente con niveles de inteligencia superiores a las de ellos para dejarse guiar por sus conocimientos y consejos.

Por otro lado, según Salazar y Medina (2017), para actuar en el mercado, es importante que el departamento de recursos humanos sepa elegir personal competente para actuar en contra de la competencia, y saber transmitir la idea de saber cómo adoptar las acciones correspondientes para tener el mayor éxito en el mercado.

En sexto lugar, está la estrategia escalabilidad, la cual permite al nuevo emprendimiento crecer en magnitud. Según Jablonski (2016), la escalabilidad corresponde a la habilidad de conseguir un desempeño parecido o superior en el modelo de negocio, mediante el incremento o reducción de los componentes y recursos. No obstante, Mathaisel (2015), la define como el método que tienen las compañías para organizarse y desarrollarse en sus etapas sin disminuir sus clientes o perder la calidad.

Según las anteriores definiciones, para implementar esta estrategia, inicialmente se debe realizar una investigación basada en la diferenciación de los mercados, asegura el funcionamiento del modelo de negocios con el fin de garantizar un escalamiento constante de la cantidad de ventas, se debe integrar la cadena de valor de forma eficiente y se debe contar con el recurso financiero inicial que contribuya a acelerar el crecimiento del modelo de negocio.

En el séptimo lugar se ubicó la estrategia Medición (Definir indicadores), la cual es una de las soluciones más adecuadas para tener control de lo que pasa en la empresa y mejorar lo que no marcha bien. Todos los datos que arrojan una medición son información valiosa para la toma de decisiones y encaminar a la compañía hacia sus propósitos.

En el octavo lugar se ubicó la estrategia Preparación (Capacitación permanente), debido a que la capacitación resulta ser una inversión rentable de una empresa. Asimismo, es una actividad planificada, sistemática y constante, cuya finalidad es eliminar las brechas de conocimientos de los directivos en una primera instancia, por medio de la distribución de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes de mejora en la gerencia de sus emprendimientos (Valencia, Godínez y Brito, 2017).

Por lo anterior, realizar una planificación pertinente del componente humano necesita de política y reglas para capacitar al personal de manera permanente. En esta línea, los jefes deben estar interesados en su propia formación y los principales responsables en capacitar al personal. De esta manera, los grupos de trabajo lograrán mejorar su desempeño, de esta manera, el emprendimiento no fracasará (Soto y Egas, 2016).

Siguiendo con las posiciones de las estrategias, en noveno lugar se ubicó la estrategia Ubicación (Elegir ubicación adecuada). Aunque es una decisión infrecuente, el significado del impacto y las implicaciones que se derivan de ella justifican una acción y consideración adecuada por parte de la dirección (Carro y González, 2012). Si se elige una localización inadecuada, se podrían enfrentar a problemas como: Distanciamiento del mercado objetivo; se limita el abastecimiento de materias primas, no estaría disponible la mano de obra cualificada, incremento en los costos en transporte, entre otros, lo cual puede ser motivo de fracaso del emprendimiento (Ramírez, Mungaray, Aguilar y Inzunza, 2017).

Finalmente se ubicó en el puesto décimo, la estrategia Publicidad (Crear publicidad), la cual, no por ocupar el último lugar es la menos importante, debido a que esta ha dejado de ser opcional para convertirse en un elemento indispensable a la hora de competir en el mercado. En este sentido, al momento de aplicar marketing, existen diversos errores comunes de los empresarios de esta área que deben saber para no caer en este error, para lo cual se debe crear una estrategia de marketing (Kotler, 2013).

Una de las formas adecuadas de hacer publicidad es utilizar las diferentes herramientas modernas como internet, utilizada como una plataforma informática que facilita la promoción de estrategias de comunicación, debido a que proporciona oportunidades de conseguir presencia en el mercado, a bajo costo (Martínez-Oviedo, y Reynoso-Iarra, 2016).

La actividad emprendedora amerita la implementación de diversas estrategias. Cabe resaltar, que cada una de las planteadas por los expertos descritas en este documento, y clasificadas con la técnica MULTIPOL, deben ser tomadas en cuenta por los emprendedores, sin embargo, existen otras estrategias que no se mencionan en este documento, pero que son igual de importantes, debido a que el emprendimiento es un procedimiento complejo que requiere de diversos aspectos, a los cuales se debe tratar de controlar para evitar el fracaso.

### **Conclusiones**

Emprender no es una tarea fácil, múltiples negocios superan esta primera fase de forma exitosa y otros fracasan, como lo demuestra el informe de Confecámaras. La clave del éxito, consiste en una buena idea, un modelo de negocio validado y la implementación de las diferentes estrategias aquí planteadas entre otras más.

La aplicación de la técnica Multipol evidenció que existe una estrategia importante que se debe tener en cuenta como base para no fracasar, La Planificación, la cual consiste en poseer una planificación para el crecimiento del negocio, en el cual consideren variables como: sistema de finalidades, valores corporativos, principios de planeación, y estrategias. Estas variables facilitan la definición del rumbo de la empresa, recursos, tiempos y objetivos.

De igual manera, debe tener en cuenta la gestión financiera, la cual representa un aspecto de mayor relevancia, con la posibilidad de determinar aproximadamente el 80% de la gestión correcta de los recursos. Este componente debe estar estructurado y desarrollado por seis variables: Inversión, financiación, rentabilidad, información, instrumentos y procesos. Estas estrategias, aunque se posicionaron en los dos primeros lugares no quiere decir que por sí solas, evitan el fracaso, sino que se deben tener en cuenta todas las estrategias que coadyuven al emprendimiento eficaz.

### **Referencias bibliográficas**

- Acosta, M. G. D., Sánchez, M. L. Z., Carreras, A. B. L., & Meléndrez, L. D. C. E. (2018). Planeación como estrategia para enfrentar la problemática de financiamiento en el emprendurismo. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (26).
- Arquero, J.L., Abad, M.C., & Jiménez, S.M. (2009). Procesos de fracaso empresarial en pymes. Identificación y contrastación empírica. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1, 64-77.
- Banco Interamericano para el Desarrollo (2000). Apoyo a la pequeña y mediana Empresa Publicaciones BID, New York (2000).
- Calix, C., Martinez, L., & Vigier, H. (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito. *Investigación Administrativa*, 117, 1-25.
- Camacho, G.A., Salazar, A.J., & León, C.B. (2013). Modelo de estimación de quiebra de empresas colombianas del sector textil y de confección. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Carrillo, L. L., Bergamini, T. P., & Navarro, C. L. C. (2014). El emprendimiento como motor del crecimiento económico. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 3048, 55-63.

- Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). Administración de las operaciones. Localización de las instalaciones. Universidad Nacional Mar de Plata.
- Centro de Apoyo al Sector Empresarial CEASE (2011). Elaboración de Plan de Negocio para MYPE.  
<http://www.fondoitaloperuano.org/wpcontent/uploads/2012/01/Elaboraci%C3%B3n-plan-de-negocio-para-MYPE.pdf> (visitado el 02-08-2019).
- Duns y Bradstreet. (1993). 1992 Business failure record. New York, NY: Dun y Bradstreet.
- Ferrel Sarmiento, D. N. (2018). Emprendedorismo y habilidades gerenciales de egresados de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Periodo-2017.
- Fuentelsaz, L., & González, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. *Universia Business Review*, (47), 64-81.
- García, J. A. C., Bedoya, L. J. R., & Ríos, C. E. C. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 179-194.
- Galindo-Martín, M. Á., Méndez-Picazo, M. T., & Castaño-Martínez, M. S. (2016). Crecimiento, progreso económico y emprendimiento. *Journal of innovation & knowledge*, 1(1), 62-68.
- Godet, M., & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuadernos de LIPSOR, 104.
- Gonzalo, M., Federico, J. y Kantis, H. (2013) Crecimiento y adaptación en un contexto de crisis internacional: los casos de tres empresas jóvenes dinámicas argentinas. Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem). Instituto de Industria (IDEI), Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), Instituto de Industria (IDEI). (inédito).
- Guillen, A., Baddi, M., Garza, F., & Acuña, M. (2015). Descripción y Uso de Indicadores de Crecimiento Económico. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(1), 138-156.

- Gutiérrez, J. A., Asprilla, E., & Gutiérrez, J. M. (2016). Estado del arte del emprendimiento empresarial en materia de ciencia, tecnología e innovación. *Revista Universitaria Ruta*, 18(2), 1-25.
- Jablonski, A. (2016). "Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations". *Sustainability*, 8(3), 194.
- Khan, M.R. y Rocha, J.R.Jr. (1982). Recurring managerial problems in small business. *American Journal of Small Business*, 7(1), 50-58.
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11ava Edición. México: Pearson.
- Kuznets, S. (1955). Toward a Theory of Economic Growth. In Lekachman R.(ed.) *Nacional Policy for Economic Welfare at Home and Abroad*. Garden City, NY.
- Mathaisel, D.F.X. (2015). "Is scalability necessary for economic sustainability?" *Journal of Sustainable Development*, 4 (2), 275-282.
- Martínez-Oviedo, A. F., & REYNOSO-IBARRA, O. Y. (2016). Las redes sociales como impulsor en el crecimiento de los Emprendedores y las MiPyMes. *Revista de Negocios & PyMES*, 2(5), 34-44.
- Méndez, J., Quintanilla, E., & Sánchez, M. (2018). Crecimiento económico ligado al desarrollo del emprendimiento social. *INNOVA Research Journal*, 3(3), 6-16.
- Messina, M., & Pena, J. (2013). Alternativas de financiamiento para emprendedores. *EMPRENUR*
- Meyer, M.H. y Roberts, E.B. (1986). New product strategy in small technology: a pilot study. *Management Science*, 32(7), 806-822.
- Pazos, D. R., Bua, M. M. V., López, S. F., & Gulías, M. J. R. (2016). Análisis de la supervivencia de las spin-offs universitarias creadas en España: Factores diferenciales respecto a empresas similares. *Investigaciones de Economía de la Educación* volume, 11, 11.
- Pech, N., Pinto, L., Beltrán, R., & Díaz, E. (2019). CLAVES DE ÉXITO EN LAS MICROEMPRESAS: ESTUDIO REALIZADO COLONIA SOLIDARIDAD, CHETUMAL, MÉXICO. *AvaCient*, 6(1), 21-33.
- Pozuelo, G. Labatut, E. Veres (2010). Análisis descriptivo de los procesos de fracaso empresarial en microempresas mediante técnicas multivariantes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (2010), pp. 47-66.

- ProInversión (2007). Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa. <http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/GUIAS/MYPEquenaEmpresaCrece.pdf> (visitado el 09-07-2019).
- Ramírez, N., Mungaray, A., Aguilar, J. G., & Inzunza, R. (2017). Una explicación de la rentabilidad y poder de mercado de las microempresas marginadas. *Economía: teoría y práctica*, (46), 97-113.
- Ricoy, C. J. (2019). La teoría del crecimiento económico de Adam Smith. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 139(1).
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.
- Salazar Alvarado, J. M., & Médina Castro, V. H. (2017). Pertinencia de gestión empresarial en el entorno organizacional o de emprendimiento (Bachelor's thesis).
- Sandberg, W. R. y Hofer, Ch. W. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the en-trepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28.
- Sastre, R. F. (2013). La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento. *Ciencias administrativas*, (1), 1-10.
- Schnarch, A. (2014). Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión. Ecoe Ediciones.
- Schnarch, A. (2014). Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión. Ecoe Ediciones.
- Stuart, R.W. y Abetti, P.A. (1987). Start-up ventures towards the prediction of initial success. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 215-230.
- Schutjens, V. y Wever, E. (2000). Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science*, 79(2), 135-153.
- Soto, J., & Egas, P. (2016). Importancia de la capacitación especializada del personal administrativo en el desarrollo de la gestión empresarial. *Yachana Revista Científica*, 1(1).
- Tapia, G. (2016). Sobre los métodos para construir escenarios prospectivos. SADAFA. Universidad de Buenos Aires.

- Tovar, Y. S., Fernández, F. G., & Flores, J. E. M. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 243-252.
- Valencia Flores, C. H., Isaac Godínez, C. L., & Brito Vallina, M. L. (2017). Programa de capacitación a microempresarios del centro histórico de Quito. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(4), 70-74.
- Veres, G. Labatut, J. Pozuelo (2010) Hacia una ordenación de las pequeñas empresas atendiendo a su posible situación de fracaso. *Estudios de Economía Aplicada*, 27 (2009), pp. 1-18