



Determinantes que Conducen al Fracaso de las PyMES en Colombia

Autores:

Elias Rafael Peinado Hernández
Bibian Natalia Ortiz Caballero
Cristian Camilo Moreno Martínez
Julián Gonzalo Algarra Arias

Tutora:

Dra. Luz Marina Sánchez Ayala

Facultad de Ingeniería

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bogotá, 7 de junio de 2023

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Índice de Ilustraciones..... | 4 |
| Resumen | 5 |
| Abstract | 5 |
| 1. Desafíos de las PyMES en Colombia | 6 |
| 2. Planteamiento del problema | 6 |
| 2.1. Antecedentes del problema | 7 |
| 2.2. Descripción del problema..... | 8 |
| 2.3. Pregunta de investigación..... | 9 |
| 3. Objetivos | 9 |
| 3.1. Objetivo general..... | 9 |
| 3.2. Objetivos específicos | 9 |
| 4. Justificación..... | 10 |
| 5. Marco teórico..... | 11 |
| 5.1. Antecedentes..... | 11 |
| 5.2. Fracaso empresarial | 12 |
| 5.3. Caracterización de las PyMES en Colombia..... | 14 |
| 5.4. Variables no financieras y financieras | 16 |
| 5.5. Fragilidad empresarial..... | 19 |
| 5.6. Elementos del macroentorno | 23 |
| 6. Marco institucional | 26 |
| 7. Diseño metodológico | 28 |
| 8. Plan estratégico recomendado para el éxito de las PyMES en Colombia..... | 38 |

| | |
|--|----|
| 8.1. Recopilación de estrategias y variables para el éxito empresarial..... | 39 |
| 8.2. Análisis PESTEL | 44 |
| 8.3. Fuerzas de PORTER..... | 46 |
| 8.4. Matriz DOFA..... | 48 |
| 8.5. Estrategia de marketing | 48 |
| 8.6. Aplicación de los modelos predictivos como determinante de fracaso empresarial. 49 | |
| 8.7. Modelo de asociatividad para el desarrollo de las PyMES. | 50 |
| 9. Conclusiones..... | 53 |
| 10. Referencias | 55 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. <i>Investigaciones realizadas sobre fracaso empresarial en Colombia 2002-2022.</i> ..12 | 12 |
| Ilustración 2. <i>Fracaso y tamaño empresarial.</i>14 | 14 |
| Ilustración 3. <i>Clasificación del tamaño de las PyMES según su sector.</i>15 | 15 |
| Ilustración 4. <i>MiPyMES en Bogotá y la región.</i>15 | 15 |
| Ilustración 5. <i>Producto interno bruto (PIB) de la muestra.</i>15 | 15 |
| Ilustración 6. <i>Sector económico y región de la muestra.</i>16 | 16 |
| Ilustración 7. <i>Indicador razón corriente y de endeudamiento, concentración de endeudamiento y rentabilidad del patrimonio.</i>18 | 18 |
| Ilustración 8. <i>Comportamiento de proceso de liquidación obligatoria</i>21 | 21 |
| Ilustración 9. <i>Comportamiento de liquidación judicial.</i>22 | 22 |
| Ilustración 10. <i>Comportamiento de liquidación judicial.</i>24 | 24 |
| Ilustración 11. <i>Marco Institucional.</i>26 | 26 |
| Ilustración 12. <i>Preguntas a los proyectos consultados.</i>29 | 29 |
| Ilustración 13. <i>Preguntas y conclusión principal de cada una de las investigaciones en estudio</i> 29 | 29 |
| Ilustración 14. <i>Lista de autores con estrategias de éxito empresarial.</i>39 | 39 |
| Ilustración 15. <i>Investigaciones con estrategias de éxito y conclusión principal.</i>40 | 40 |
| Ilustración 16. <i>Análisis PESTAL.</i>45 | 45 |
| Ilustración 17. <i>Las cinco fuerzas de Michael Porter.</i>46 | 46 |

Resumen

Este proyecto tiene como objetivo identificar los factores clave del fracaso de las PyMES en Colombia. Se utilizó una metodología que consistió en seleccionar y analizar artículos publicados entre 2002 y 2022, los cuales contienen análisis de diferentes sectores económicos del país a los cuales sus autores evalúan diferentes metodologías o variables que permiten identificar aspectos internos y externos, medidas preventivas y conclusiones de casos de estudio. Las conclusiones destacan la importancia de los modelos de análisis predictivo del fracaso empresarial, complementado con un plan estratégico que incluya el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, la matriz DOFA y una estrategia de marketing para lograr el éxito empresarial. En resumen, este proyecto proporciona una visión estratégica para evitar el fracaso y promover el crecimiento sostenible de las PyMES en Colombia.

Palabras claves

PyMES, fracaso, estrategias, modelos, variables, sectores económicos.

Abstract

This project aims to identify the key factors of failure for SMEs in Colombia. A methodology was employed, which involved selecting and analyzing articles published between 2002 and 2022. These articles contain analyses of different economic sectors in the country, in which the authors evaluate various methodologies or variables that allow for the identification of internal and external aspects, preventive measures, and case study conclusions. The conclusions highlight the importance of predictive analysis models for business failure, complemented by a strategic plan that includes PESTEL analysis and Porter's Five Forces, SWOT analysis, and a marketing

strategy to achieve business success. In summary, this project provides a strategic vision to avoid failure and promote sustainable growth of SMEs in Colombia.

KEYWORDS

SMEs, failure, strategies, models, variables, economic sectors.

1. Desafíos de las PyMES en Colombia

Las PyMES son un componente fundamental de la economía colombiana debido a que generan empleo, impulsan la innovación y contribuyen al desarrollo sostenible del país, pero la realidad que muchas de estas empresas enfrentan dificultades y, lamentablemente, fracasan en su camino hacia la estabilidad y el crecimiento sostenido.

2. Planteamiento del problema

En Colombia, el 99% del total de empresas son micro, pequeñas y medianas MiPyMES, a final de 2018 (Arias y Londoño, 2019). Sin embargo, muchas de estas empresas enfrentan dificultades que pueden llevar al fracaso de sus operaciones, entre los principales determinantes del fracaso de las PyMES en Colombia se encuentra la falta de planificación y presupuesto de inversión óptimo, lo que limita la capacidad de las empresas para competir en el mercado y para hacer frente a los desafíos externos (Colombia FinTech, 2021). Además, otras causas del fracaso de las PyMES en Colombia incluyen la falta de acceso a recursos críticos como tecnología y capital humano, así como las condiciones macroeconómicas y políticas desfavorables, además se ha identificado la falta de capacidad para adaptarse a cambios en el mercado y en la demanda de los clientes como otro factor importante que puede conducir al fracaso empresarial (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2019).

2.1. Antecedentes del problema

En la búsqueda información y analizando los diferentes puntos de vista de la problemática planteada se lograron identificar las siguientes situaciones que llevan al fracaso.

Problemas de gestión: Hoy en día las compañías en muchos de sus inicios no contratan al personal capacitado para desarrollar una buena gerencia empresarial, cargos en los cuales se requieren de personas con cualidades como liderazgo y sentido de pertenencia, ya que al ser los inicios de desarrollo se requiere una dedicación importante donde la toma de decisiones puede llevar al éxito o al fracaso , razón por la cual la deficiencia en estos factores puede generar atascos en el desarrollo de la compañía causándole un gran problema que es no poder desarrollar y cumplir los objetivos establecidos dejando a un lado la misión y la visión bajo la cual fue creada. Un modelo de gestión adecuado para las PyMES debe fomentar en su personal un espíritu de creatividad e innovación y establecerlo como parte de la cultura organizacional. Esto permitirá que la empresa se adapte a los cambios y tenga una mayor capacidad para crecer y sobrevivir (Pérez, 2003).

Cambio en el entorno empresarial: La PyMES pueden ver afectada su funcionamiento debido a una recesión económica, fluctuación de la moneda que le impiden el acceso a la materia prima y cambios de regulación. Pero en Colombia es más común el fracaso de este tipo de empresa por la deficiencia en la planificación y en identificar más sus debilidades, por esta razón Silva(2014, p.4) recomienda que las organizaciones deben hacer alianzas con mercados tanto nacionales como foráneos para luchas contra las adversidades y obtener excelentes resultados.

Problemas de financiación: Hoy en día existen muchos emprendimientos, pero muchos no logran llegar a la meta establecida por qué no tienen el capital suficiente o no cuentan con el apoyo necesario para tener una financiación durante el desarrollo de las ideas, razón por la cual

no pueden crecer y expandirse en el mercado que se encuentran involucradas. Estos impedimentos pueden ser causados al momento de solicitar un crédito y no contar con un historial crediticio, a la falta de Garantías, la falta de campañas que apoyen a los emprendedores y también a la desinformación de las personas sobre los recursos financieros a los que se puede acceder con ideas innovadoras estas son las debilidades más intrínsecas que limitan el crecimiento en una organización y por ende las hacen ser menos competitivas (Drexler, Fischer y Schoar, 2014).

Competencia: Las PyMES en Colombia el reto más grande es de adaptación, ya que compiten con mercados con mucho poder y con un marketing establecido a nivel nacional. En muchas ocasiones tienen problemas con el alto costo de materia prima, ya que el precio de estas depende del volumen de compra, para esto las PyMES deben hacer un análisis de la situación actual, con ese diagnóstico deben procurar mantener sus fortalezas y mejorar sus debilidades como medida de sobrevivencia (Pérez, et al, 2009).

2.2. Descripción del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) en Colombia tienen una alta tasa de fracaso empresarial. Según datos de Confecámaras (2016), el 70% de los emprendimientos desaparecen antes de los 5 años. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de investigar las diferentes causas que impiden que los emprendimientos tengan una estabilidad en el mercado y puedan expandirse de manera eficiente, generando un ambiente de incertidumbre y miedo para muchas personas interesadas en emprender.

Diversos factores como la falta de planificación, escasez de recursos, falta de capital humano, oportunidades limitadas, entre otros, llevan a muchas PyMES a abandonar sus proyectos o tener que dejar de producir sus productos, impidiendo la consecución de sus sueños

y metas. Por esta razón, se busca realizar un estudio en Colombia, concretamente en Bogotá, para identificar los factores claves de fracaso empresarial en PyMES y crear una guía que ayude a los pequeños y medianos emprendedores a identificar los errores comunes y desarrollar la resiliencia necesaria para llegar al éxito y reconocimiento empresarial.

2.3. Pregunta de investigación

¿Qué factores llevan al fracaso de la PyMES en Colombia?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general.

Identificar los factores clave del fracaso de las PyMES en Colombia.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar una revisión bibliográfica para identificar, a través de fuentes especializadas y literatura académica, los factores clave del fracaso de las PyMES en Colombia.
- Realizar un análisis cualitativo mediante el estudio de casos de PyMES colombianas que hayan experimentado fracasos empresariales.
- Crear una propuesta integral para mejorar las PyMES en Colombia, con el objetivo de prevenir el fracaso y promover la sostenibilidad.

4. Justificación

Es fundamental para un gerente de proyectos estar al tanto de todos los estudios relacionados con las causas que pueden llevar al éxito o al fracaso de un emprendimiento. Por esta razón, es importante que el director del proyecto identifique las estrategias necesarias para afrontar las dificultades comunes y adversidades a las que puede enfrentarse, con el fin de ser resiliente y sacar el proyecto adelante.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) son un sector vital para la economía colombiana, representando un total de 81.725 pequeñas empresas y 19.100 medianas empresas según el DANE en 2021. Las PyMES desempeñan un papel muy importante en el producto interno bruto del país.

En cuanto al análisis del fracaso empresarial, los autores Romero, Melgarejo y Vera (2015) recomiendan la identificación de variables financieras que son aplicables y determinantes en las PyMES en Colombia. El estudio se centró en cuatro regiones del país donde se concentra la mayor cantidad de empresas, incluyendo Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca. Sin embargo, la investigación se enfocará en la ciudad de Bogotá.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es identificar los factores clave del fracaso empresarial en PyMES de la ciudad de Bogotá, Colombia. Para ello, se llevará a cabo una caracterización de las PyMES en Colombia, se definirá la metodología de estudio y se analizarán los datos obtenidos, incluyendo una descripción de qué empresas son sanas y cuáles han fracasado, además de un análisis de la información financiera, teniendo en cuenta el Balance General y el Estado de Resultados. Por último, se identificará cuál es la variable financiera que mejor representa la información financiera de las PyMES en Bogotá.

5. Marco teórico

5.1. Antecedentes

Con el fin de investigar las causas del fracaso de las PyMES en Colombia, se han recopilado las principales investigaciones realizadas en los últimos 21 años. Para el estudio, se basará en las investigaciones realizadas sobre fracaso empresarial en Colombia 2002-2022 tal como lo indica la Ilustración 1. Estos artículos estudian dos grupos de empresas: las que se consideran "sanas" y las que se consideran "fracasadas". El objetivo es observar las características financieras y no financieras de cada grupo y determinar los aspectos relevantes que contribuyen al fracaso de las PyMES.

Se tomarán en cuenta todos los determinantes de fracaso que se han identificado en ellas. Con esta información, se espera poder ofrecer una perspectiva completa y original sobre las causas del fracaso de las PyMES en Colombia.

Ilustración 1. *Investigaciones realizadas sobre fracaso empresarial en Colombia 2002-2022.*

| Para este estudio se consideraron unas investigaciones desde el año 2002 – 2022 de fracaso empresarial y modelos predictivos de fracaso | | | | | |
|---|-------------------|------------------------|--------------|------------|---|
| Autor o autores | Año de publicació | Sector | Tamaño de la | | Titulo de las investigaciones |
| | | | Sanas | Fracasadas | |
| Jorge Rosillo | 2002 | Todos | 50 | 50 | Modelo de predicción de quiebras de las empresas colombianas |
| Oscar Martínez | 2003 | Todos | 573 | 49 | Determinantes de fragilidad en las empresas colombianas |
| Leider Narváez | 2010 | Industrial | 50 | 30 | Análisis de la aplicación de los modelos de predicción de quiebra en Colombia |
| Camacho, Salazar y Leon | 2013 | Textil y de confección | 50 | 30 | Modelo de estimación de quiebra en las empresas colombianas del sector textil y de confección |
| Juan Para | 2011 | Todos | | | Determinantes de la probabilidad de cierre de nuevas empresas en Bogotá |
| Fredy Romero | 2013 | Todos | 32318 | 1522 | Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit |
| Romero, Melgarejo y Vera | 2015 | Todos | 48 | 48 | Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia |
| Ramírez y Roa | 2015 | Industrial | 863 | 369 | Modelo de predicción de alerta temprana para riesgo de quiebra de pymes sector industrial de Bogotá |
| Elkin Calderon | 2016 | Manufacturero | 1495 | 1094 | Evaluación de los modelos de predicción de fracaso empresarial en el sector manufacturero colombiano en los años 2010-2014 |
| Galán y Torres | 2017 | Todos | 3198 | 23998 | El fracaso empresarial en Colombia: aproximación a través del modelo de FULMER |
| Edgar Lizarazo | 2017 | Todos | 38 | 38 | Variables financieras de las pequeñas y medianas empresas colombianas que fracasan en comparación con las que sobreviven |
| Gineth Bohórquez | 2019 | Servicios | 205 | 29 | Modelo de predictibilidad de quiebra para las empresas colombianas del subsector de servicios profesionales |
| Castro, Huertas, Obando y Valencia | 2019 | Comercio minorista | 3911 | 372 | Análisis de supervivencia para predicción de bancarrota: Caso de las industrias minoristas en Colombia |
| Michael Adiel Alejandro Duarte | 2019 | Servicios | 2980 | 23 | Indicadores financieros que denotan el fracaso empresarial en las mipymes bogotanas del sector servicios |
| Pérez, Lopera y Vásquez | 2019 | Todos | 133 | 133 | Una breve aplicación a la predicción de la fragilidad de empresas colombianas, mediante el uso de modelos estadísticos. |
| Vega y Garzón | 2020 | Todos | 409602 | 8513 | Determinantes financieros del fracaso empresarial en Colombia |

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Fracaso empresarial

El concepto de fracaso empresarial se define como la disminución de activos, falta de flujo de efectivo, incumplimiento en el pago de obligaciones y la interrupción de procesos que afectan el funcionamiento de la organización (Romero, Melgarejo y Vera, 2015, p. 30). En Colombia, el fracaso empresarial está tipificado en la ley 116 de 2006, también conocida como ley de insolvencia. Esta ley contempla la validación judicial, la liquidación voluntaria, el proceso

de reorganización, la liquidación judicial, la cancelación o inactividad de la matrícula, la validación y el concordato.

La validación judicial, según la ley 1116 de 2006, se celebra entre el acreedor y el deudor con el objetivo de reorganizar la empresa de forma temprana y activa. La liquidación voluntaria se produce cuando los socios o accionistas deciden cerrar la empresa por su propia iniciativa. El proceso de reorganización solo se aplica cuando existen documentos que demuestran que la empresa ha dejado de pagar o no tiene capacidad para hacerlo. La liquidación judicial se aplica cuando la empresa no cumple con sus obligaciones, las cuales no se satisfacen en una audiencia o cuando la empresa no cumple con los pagos de pensiones, seguridad social o pagos administrativos.

El concordato es el mecanismo establecido en la ley colombiana 1116 de 2006 para la reorganización de una empresa en estado de insolvencia. Bajo la supervisión de un juez competente, el concordato facilita un acuerdo entre el deudor y sus acreedores con el propósito de reestructurar las deudas existentes y asegurar la continuidad de la empresa. Una vez aprobado el concordato por las partes involucradas y el juez, se establecen los términos y condiciones específicos para el pago de las deudas, los cuales son determinados exclusivamente en el acuerdo y requieren la aceptación y adhesión de los acreedores.

El estudio llevado a cabo por Romero, Melgarejo y Vera (2015) reveló las diferentes situaciones que se presentan en Bogotá en cuanto a liquidación voluntaria, procesos de organización y liquidación judicial.

Ilustración 2. *Fracaso y tamaño empresarial.*

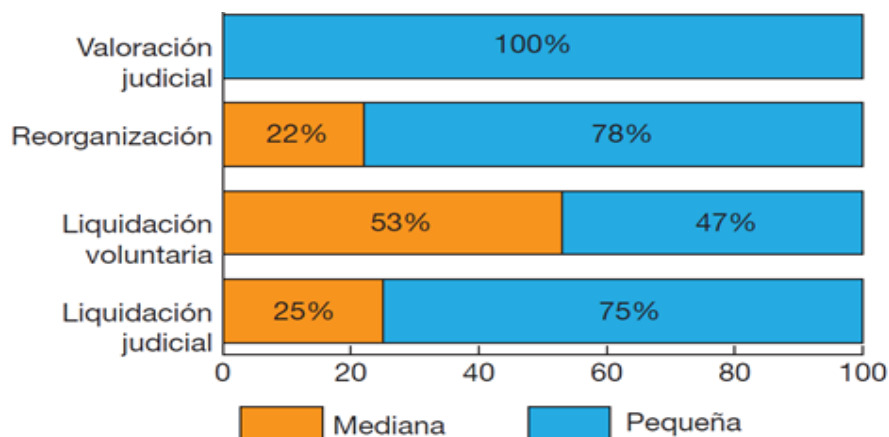


Figura 7 – Fracaso y tamaño empresarial.

Fuente: Romero, Melgarejo y Vera (2015).

La figura 7 de la ilustración 2 muestra la incidencia del fracaso empresarial en función del tamaño y el tipo de empresa en el estudio de Romero, Melgarejo y Vera (2015). Según los datos presentados, el 100% de las pequeñas empresas está en proceso de validación judicial, lo que indica un alto nivel de vulnerabilidad en este tipo de organizaciones. Además, se observa que la reorganización y la liquidación judicial afectan más a las pequeñas empresas, con un 78% y 75% respectivamente. Por otro lado, la liquidación voluntaria es más frecuente en las medianas empresas, representando un 53% de los casos.

5.3. Caracterización de las PyMES en Colombia

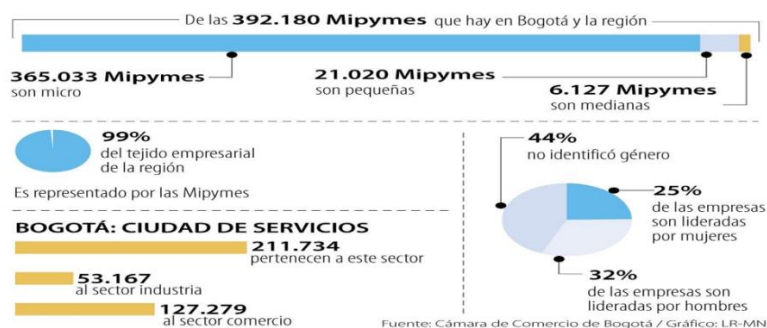
Se procederá en este estudio a analizar la influencia que ejercen las PyMES en la ciudad de Bogotá.

En Colombia, las PyMES han sido categorizadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, según lo establecido en el Decreto 957 del 5 de junio de 2019, el cual define las diferentes categorías en las que se dividen dichas empresas.

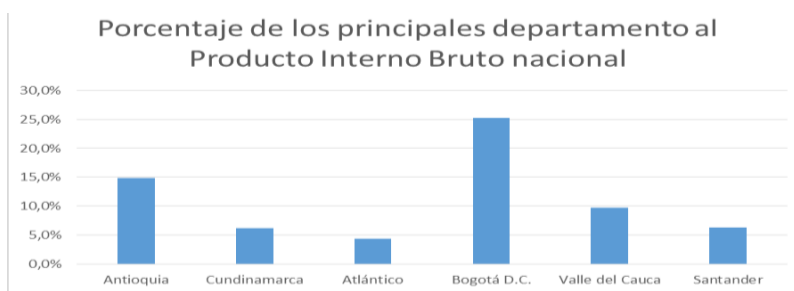
Ilustración 3. *Clasificación del tamaño de las PyMES según su sector.*

| | Personal | Ingresos anuales sector manufacturero en UVT* | Ingresos anuales sector servicio UVT* | Ingresos anuales sector comercio UVT* |
|-----------------|----------|---|---|---|
| Pequeña empresa | 11 a 50 | superior a 23.563 e inferior a 204.995 UVT | superior a 32.988 e inferior a 131.951 UVT | superior a 44.769 e inferior a 431.196 UVT |
| Mediana empresa | 51 a 200 | superior a 204.995 e inferior a 1.736.565 UVT | superior a 131.951 e inferior a 483.034 UVT | superior a 431.196 e inferior a 2.160.692 UVT |

Fuente: Elaboración propia, tomada del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Decreto número 957 de 5 de junio de 2019. 1 *UVT par año 2023 es de \$42.412.

Ilustración 4. *MiPyMES en Bogotá y la región.*

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. De acuerdo con los datos del registro mercantil con corte a mayo de 2022.

Ilustración 5. *Producto interno bruto (PIB) de la muestra.*

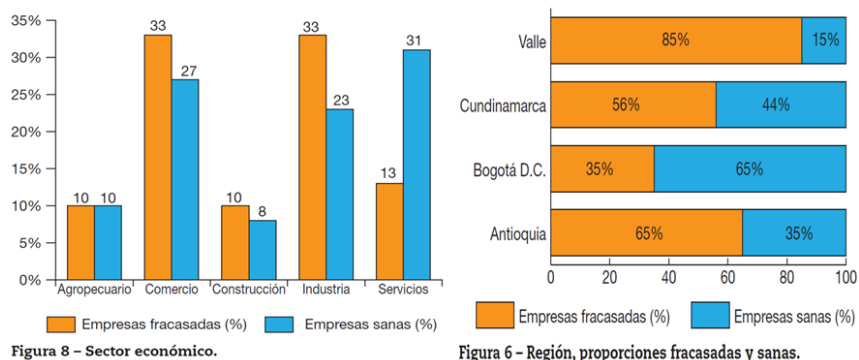
Fuente: Elaboración propia. Información tomada del boletín técnico actualizado el 31 de marzo de 2023, DANE.

Según el boletín técnico del 31 de marzo de 2023, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para el año 2021 Bogotá es la ciudad que aporta más al producto interno bruto (PIB) nacional con una participación del 25,3%.

5.4. Variables no financieras y financieras

En la investigación realizada por Romero, Melgarejo y Vera (2015), se identificaron las variables no financieras y financieras que más influyen en el fracaso empresarial de las PyMES en Bogotá. En cuanto a las variables no financieras, se tomó en cuenta la edad de la empresa y se dividió en cuatro categorías: la categoría 1 correspondió a empresas con una edad de 6 a 11 años, la categoría 2 a empresas con una edad de 12 a 18 años, la categoría 3 a empresas con una edad de 19 a 27 años y la categoría 4 a empresas con una edad de 28 a 41 años. Además, se clasificó la actividad económica en sector servicios, industrial, comercial, construcción o agropecuario. Por último, se establecieron cuatro categorías para representar la ubicación de la empresa, que correspondieron a la ciudad de Bogotá, el departamento de Antioquia, Cundinamarca y el Valle del Cauca.

Ilustración 6. Sector económico y región de la muestra.



Fuente: Romero, Melgarejo y Vera-Colina (2015).

De acuerdo con la información presentada en la ilustración 6 del estudio de Romero, Melgarejo y Vera-Colina (2015), se puede observar que la región con la tasa más baja de fracaso empresarial es Bogotá, con un 35% de las empresas estudiadas, mientras que la región con la tasa más alta es el Valle del Cauca, con un 85%. Además, se puede ver en la figura número 8 de la misma ilustración que el mayor número de empresas con problemas de fracaso empresarial se encuentra en el sector del comercio y la industria, mientras que el mayor número de empresas sanas se encuentra en el sector servicio.

Las variables financieras utilizan técnicas para interpretar los estados financieros y emitir juicios que permiten conocer la situación de la empresa. En las PyMES, los estados financieros indican la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo, así como controlar su estructura organizacional. El análisis financiero se basa en técnicas como el análisis horizontal y vertical. El análisis horizontal permite conocer el comportamiento de diferentes cuentas en diferentes periodos, mientras que el análisis vertical relaciona todas las cuentas de un mismo estado financiero para conocer la magnitud de cada una. Los estados financieros incluyen el Balance General, que se compone de la cifra base, que puede ser representada por el activo, el detalle del pasivo y el patrimonio.

Conociendo de forma global las finanzas de la organización, se pueden conocer los tres principales indicadores: la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento. La liquidez muestra la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo, mientras que la rentabilidad mide cómo la administración ha utilizado los fondos de la empresa para generar beneficios. El indicador de endeudamiento mide el riesgo de la empresa al financiarse con pasivos externos.

Ilustración 7. Indicador razón corriente y de endeudamiento, concentración de endeudamiento y rentabilidad del patrimonio.

| Tabla 9 - Indicador razón corriente | | | | | |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Fracasadas | 1.16 | 1.04 | 1.23 | 1.08 | 0.99 |
| Sanas | 1.90 | 1.73 | 1.57 | 1.52 | 1.62 |

Fuente: elaboración propia de datos del Sistema de Información y Reporte Empresarial (SIREM).

| Tabla 10 - Indicador endeudamiento (%) sobre activos totales | | | | | |
|--|------|------|------|------|-------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Fracasadas | 56.7 | 75.5 | 72.9 | 85.3 | 106.2 |
| Sanas | 48.6 | 49.9 | 53.3 | 51.1 | 49.5 |

Fuente: elaboración propia de datos del Sistema de Información y Reporte Empresarial (SIREM).

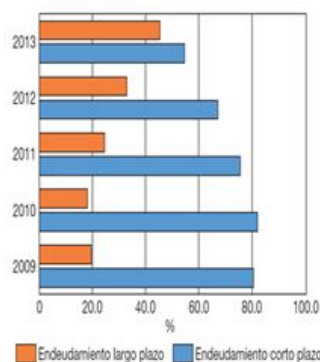


Figura 12 - Concentración de endeudamiento: fracasadas. Fuente: elaboración propia de datos del Sistema de Información y Reporte Empresarial (SIREM). Los departamentos incluidos son: Valle, Cundinamarca, Antioquia y Bogotá D.C.

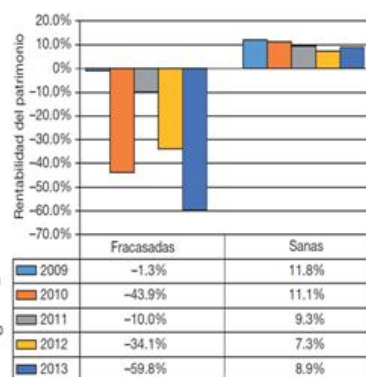


Figura 13 - Rentabilidad del patrimonio. Fuente: elaboración propia de datos del Sistema de Información y Reporte Empresarial (SIREM). Los departamentos incluidos son: Valle, Cundinamarca, Antioquia y Bogotá D.C.

Fuente: Romero, Melgarejo y Vera (2015).

De la ilustración 7 tenemos: La Tabla 9 indica que las empresas fracasadas tuvieron una disminución en su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, pasando de tener 1.16 pesos disponibles por cada peso de deuda en 2009 a solo 0.99 pesos disponibles en 2013, esto sugiere que estas empresas no pudieron cumplir con sus obligaciones a corto plazo en 2013 y experimentaron dificultades financieras graves. La Tabla 10 muestra un incremento sustancial en el indicador de endeudamiento sobre activos totales, pasando de un 56.7% en 2009 a un 106.2% en 2013, este aumento indica que la empresa ha adquirido más deuda en relación a su patrimonio en los últimos años. La figura 12 de la tabla de datos muestra que la concentración de endeudamiento en empresas que fracasaron a largo plazo desde el año 2009 hasta el 2013 se encuentra en un rango del 18% al 46%. Por otro lado, se puede observar que el endeudamiento a corto plazo es del 55% al 82%, de acuerdo con estos datos, se puede concluir que las empresas que fracasaron a largo plazo tienen una menor concentración de endeudamiento, pero un mayor endeudamiento a corto plazo, esto podría indicar una posible falta de estabilidad financiera en el

corto plazo para dichas empresas. La figura 13 muestra que la rentabilidad del patrimonio en las empresas fracasadas disminuyó significativamente durante el período comprendido entre 2009 y 2013. En 2009, la rentabilidad del patrimonio fue del -1.3%, lo que sugiere que estas empresas ya estaban experimentando dificultades financieras en ese momento. Sin embargo, en 2013, la rentabilidad del patrimonio cayó aún más a un impresionante -59.8%. Estos datos indican que las empresas fracasadas lucharon durante varios años y no pudieron implementar estrategias efectivas para revertir la situación. En consecuencia, estas empresas sufrieron una disminución significativa en su capacidad para generar ganancias y mantener el crecimiento a largo plazo.

5.5. Fragilidad empresarial

Desde hace muchos años y generaciones se han empleado diferentes metodologías para evaluar la fragilidad empresarial, estos modelos siempre han utilizado y han ejecutado variables o indicadores a partir de los estados financieros, algunos de los modelos y en orden de creación se tienen:

- Técnicas de análisis univariado - Beaver (1966)
- Técnicas de análisis discriminante múltiple - Altman (1968)
- Modelo logístico condicional - Ohlson (1980)
- Modelo de predicción de quiebra de empresas aplicando técnicas de análisis discriminante múltiple - Rosillo (2002)
- Modelo para predecir la fragilidad de las empresas colombianas, utilizando indicadores financieros y técnicas de regresión Probit - Martínez (2003)

Los modelos mencionados anteriormente corresponden a los pocos estudios que se han desarrollado durante los diferentes años y que han servido para predecir la fragilidad financiera

de las PyMES, estos estudios y metodologías complementan una a la otra o solucionan problemas técnicos que pudieron presentar los modelos anteriores (Pérez, Lopera y Vásquez, 2019).

La fragilidad empresarial se da luego de realizar un análisis financiero en el cual se estudian variables que afectan las finanzas de una compañía y la convierten en una PyMES no rentable para el empresario causándole la quiebra o bancarrota. Según diversas investigaciones llevadas a cabo en los últimos años, se ha determinado que este factor puede ser estimado a través de análisis estadísticos que evalúan indicadores cruciales, como la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad de una empresa. Estos análisis permiten analizar la capacidad de reacción de la compañía frente a situaciones de crisis y evaluar su viabilidad en el mercado. Dichos análisis forman parte de un estudio de proyección empresarial, como se menciona en la investigación realizada por Pérez, González y Lopera (2013).

Toda compañía esta propensa a pasar por el camino de la quiebra o a un estado de insolvencia, pero unos sectores empresariales se ven más afectados con sus estados financieros, según estudios realizados se logra definir que las empresas que más se ven propensas a pasar por estas situaciones son las empresas dedicadas a la salud, enseñanza u servicios brindados. Para realizar estudios o análisis que miden la fragilidad empresarial se puede utilizar el modelo probit mediante el cual se identifican los siguientes indicadores:

- Utilidad antes de impuestos/activos.
- Obligaciones financieras/activos.
- Disponible/activos.

Estos indicadores son los más importantes para establecer y medir la fragilidad empresarial en las principales ciudades de Colombia. Al ejecutar y poner en práctica este modelo

se logran evidenciar los estados financieros al proyectar una depreciación en el estado legal de las PyMES o de igual manera ver cómo pueden ganar valor a lo largo y pasar del tiempo (Martínez, 2003).

En Colombia existe y se promueve una ley que es la 1116 de 2006 la cual se encarga de proteger y brindar ayuda a las empresas que entran en crisis de insolvencia, esta ley establece que la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor (Congreso de la República, 2006). Ley que debe ser solicitada por el empresario que entra en crisis y pasa por la quiebra, ante una crisis de esta magnitud el gobierno se debe ver involucrado y dar un apoyo para que de esta manera no se tenga fragilidad empresarial.

Según el estudio analizado se evidencia que se realizó un estudio de fracaso empresarial donde se obtuvieron resultados según el aspecto legal y los cuales corresponden a liquidación obligatoria y liquidación judicial. A continuación, se presenta el resultado de los procesos de liquidación obligatoria que corresponden al periodo del año 1996 al 2014:

Ilustración 8. *Comportamiento de proceso de liquidación obligatoria.*

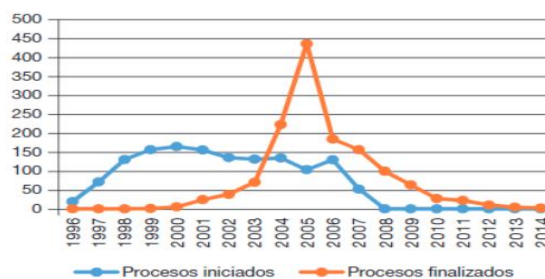


Figura 1 - Comportamiento de procesos de liquidación obligatoria.

Fuente: Romero, Melgarejo y Vera (2015).

En la ilustración 8, se logra evidenciar o deducir que a lo largo del periodo y según el estudio se iniciaron 1379 procesos y se han dado por cerrados 1362. Las PyMES que iniciaron este proceso según la ley 1116 de 2006 contaban con 30.687 empleados y sus activos sumaban 3.788.564 millones de pesos y los pasivos estaban alrededor de 5.821.952 millones de pesos diferencia que es negativa y por lo cual se tiene un valor de endeudamiento alto.

Ilustración 9. *Comportamiento de liquidación judicial.*

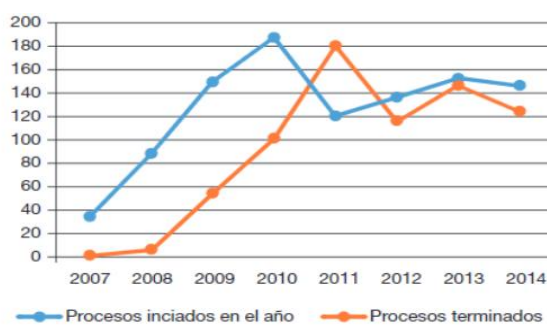


Figura 2 – Comportamiento de liquidación judicial.
Fuente: elaboración propia con base en la Superintendencia de Sociedades (2015).

Fuente: Romero, Melgarejo y Vera (2015).

En la liquidación judicial se analiza un periodo de 7 años que corresponde del 2007 al 2014 y se puede observar que según el estudio se han iniciado 1015 procesos de los cuales 728 se han terminado (Romero, Melgarejo y Vera, 2015).

En los diferentes modelos que se pusieron en práctica y desarrollaron algún estudio correspondiente a la fragilidad se evidencia que todos los modelos son exactos o precisos para estudiar las PyMES colombianas y que se han venido estudiando en las principales ciudades de Colombia en diferentes periodos, los diferentes estudios sugieren diferentes tips que sirven para poder ejecutar las metodologías establecida y uno de gran importancia es la depuración de datos

ya que estos pueden alterar los resultados y brindarían un panorama de alerta en las PyMES (Narváez, 2010).

5.6. Elementos del macroentorno

Las PyMES en Colombia pueden enfrentar varios desafíos en su entorno empresarial, que pueden contribuir al fracaso de las PyMES, un estudio realizado por Confecámaras en 2016 revela que más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en los primeros cinco años de vida; en Colombia de cada 10 organizaciones creadas, 4 siguen activas después de cinco años de operación, cerca del 98% de los emprendimientos que mueren cada año pertenecen a la categoría de microempresas.

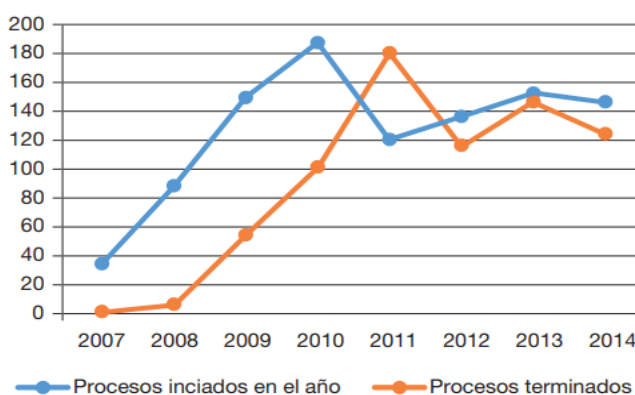
La economía en Colombia puede ser volátil, lo cual afecta y aumenta la inestabilidad financiera de las PyMES. Se ha observado que la probabilidad que tienen las PyMES de permanecer en el mercado disminuye para las empresas que no hacen uso de garantías mobiliarias, como acceso a créditos, esto también es debido a la falta de disponibilidad o conocimiento de mecanismos de créditos, trámites administrativos y relación con instituciones financieras. Las PyMES que no hacen uso de estos enfrentan mayores riesgos financieros y vulnerabilidad, esto puede afectar su supervivencia, el acceso a estas garantías mobiliarias proporcionan mayor seguridad financiera (Romero, 2013).

La falta de recursos propios y de accesos a créditos ocasionan que las empresas estén obligadas a acudir a fuentes de financiación inapropiadas o que las empresas comiencen a tener una estructura financiera inadecuada, esto genera un mayor riesgo de quiebra, que conlleva a el fracaso financiero, valor reducido de activos, escasez del flujo de caja, suspensiones o incumplimientos de pagos, cuando ocurre esto, las PyMES se ven afectadas ya que pueden estar

en riesgo de llevar un proceso de liquidación judicial, este proceso se utiliza para disolver y liquidar una empresa que no puede cumplir con sus obligaciones financieras.

La liquidación judicial desde su vigencia en el año 2007 afecto a 1015 empresas, predominantes en las microempresas con un 36.6%, las pequeñas empresas con un 33%, seguidas de las medianas empresas con un 18% de afectación (Romero, 2013).

Ilustración 10. *Comportamiento de liquidación judicial.*



Fuente: Superintendencia de sociedades (2015).

En Colombia, se han identificado los sectores con una mayor cantidad de procesos iniciados de liquidación judicial, siendo el comercio y el manufacturero los más destacados. En cuanto a la distribución geográfica, se ha observado que los departamentos con una mayor concentración de estos procesos son Bogotá con un 37%, seguido por Antioquia con un 23% y Valle del Cauca con un 12% (Romero, 2013).

El sector al que pertenecen las PyMES pueden influir significativamente en el fracaso empresarial, debido a que algunos sectores son más competitivos y más saturados que otros, lo que puede afectar el crecimiento y la rentabilidad de las PyMES, pueden ser más vulnerables a factores externos como las regulaciones gubernamentales, las PyMES deben analizar estrategias

para el sector al cual desean ingresar debido a que existen sectores que pueden afectar el desarrollo de las actividades de las PyMES.

Sectores altamente concentrados se caracterizan por tasas de rentabilidad altas y economías de escala que permiten a las nuevas empresas del sector tener operaciones eficientes. Las empresas nuevas en sectores industriales tienen una alta tasa de supervivencia, se ubican en 51%, construcción 46%, comercio 45% y alojamiento y servicios de comida 43%, sectores donde los costos de entrada y salida son más bajos, la tasa de mortalidad de los emprendimientos es más elevadas (Confecamaras, 2017). Otro de los sectores menos propensos al fracaso, son las PyMES pertenecientes a las actividades auxiliares, correspondientes al sector de enseñanza, servicio de salud y otros servicios (Pérez, González y López, 2013).

Otros de los factores importantes que influye en el fracaso de las PyMES es su localización geográfica, debido a que la ubicación de las PyMES puede afectar el acceso a recursos, servicios, accesibilidad de insumos, costos de operación y tamaño de mercado, esto puede impactar significativamente en el volumen de clientes y cercanía a proveedores (Romero, 2013).

La localización de las PyMES también puede influir en su capacidad de acceder a nuevos mercados y competidores en su industria. Si la pyme se encuentra en zona saturada, puede ser difícil para la empresa destacarse y atraer clientes, lo cual, contribuye al fracaso de la PyMES (Confecamaras, 2017).

6. Marco institucional

Ilustración 11. *Marco Institucional.*

| Factores | Descripción | Impacto |
|-----------------|---|---------|
| Políticos | La corrupción e inestabilidad política afecta las Micro PyMES | Medio |
| | Impuestos, aranceles y regulaciones | Alto |
| económico | La falta de acceso a financiamiento, la inestabilidad monetaria y el aumento en los costos de producción son algunos de los problemas que enfrentan las empresas actualmente. | Alto |
| | La volatilidad de los precios de las materias primas | Medio |
| Socio- Cultural | Procesos de comercialización de sus productos y servicios | Baja |
| | Las preferencias y hábitos de compra de los consumidores están en constante evolución | Medio |
| Tecnológico | Falta de recursos y capacidad de adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales | Alto |
| Ecológico | Regulaciones ambientales y sostenibilidad | Alto |
| Legal | Leyes y regulaciones gubernamentales (regulaciones laborales y fiscales) | Alto |

Fuente: Elaboración propia.

En Colombia existen varios desafíos para las pequeñas y medianas empresas que pueden ser el resultado del fracaso de las PyMES.

El marco institucional de las PyMES en Colombia se ha desarrollado para mejorar el entorno empresarial del país. Las principales instituciones y políticas que apoyan a las PyMES son:

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es el encargado de apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología. Además, también tiene como responsabilidad la gestión turística, diseñando, coordinando y ejecutando políticas para el desarrollo empresarial en el país (Ministerio de Comercio).

- En Colombia, existen diferentes programas gubernamentales que ofrecen financiación a las PyMES, como el Banco Agrario y el Fondo Nacional de Garantías (FNG), adicional a esto las PyMES también puedes buscar financiamiento en el sector privado como bancos, cooperativas de crédito y diferentes instituciones bancarias.
- Las Cámaras de Comercio son organizaciones privadas de carácter gremial que, por delegación legal, cumplen algunas funciones públicas, como la administración de los registros públicos. Además, promueven y representan los intereses de las empresas en cada región, proporcionando una amplia gama de servicios que incluyen asesoría, capacitación y apoyo empresarial a las PyMES (Empresas).
- El Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTI) es una iniciativa que reúne diversas instituciones públicas y privadas para promover la competitividad y la productividad del país mediante el uso de la ciencia, la tecnología y la innovación. El SNCCTI busca, entre otros objetivos, brindar apoyo a las pequeñas y medianas empresas en el acceso a financiamiento y en la implementación de procesos innovadores (Competitividad).

Uno de los desafíos más comunes para las PyMES son los problemas de financiación, existen en Colombia grandes dificultades para obtener estos financiamientos, debido a la falta de acceso a créditos, altos requisitos de garantía y tasa de interés muy elevadas. La falta de

información crediticia adecuada puede ser un obstáculo para que las PyMES obtengan financiamiento.

Las PyMES a menudo enfrentan dificultades para acceder a recursos como tecnología y capital humano, los cuales son necesarios para su crecimiento empresarial. Esta situación puede deberse a la falta de inversión en desarrollo e investigación por parte de estas empresas.

7. Diseño metodológico

Para elaborar el diseño metodológico del proyecto de investigación, se seleccionaron los artículos publicados entre los años 2002 y 2022 que mejor se ajusten al proyecto. A estos artículos se les realizarán una serie de preguntas para determinar si tuvieron en cuenta los aspectos relevantes para la investigación. Las preguntas que se les harán a los artículos seleccionados incluyen los factores internos, externos, metodología para medir la fragilidad empresarial, medidas preventivas que deben tomar las organizaciones, riesgos y medidas preventivas que afectan el éxito en las organizaciones, por último, las conclusiones de cada caso de estudio, con el fin de contrastarlas, analizarlas y hacer una propuesta. Además, se evaluó si los estudios realizados tuvieron en cuenta los objetivos específicos de la investigación.

Ilustración 12. Preguntas a los proyectos consultados.

| Autor o autores | ¿Se investigó si la falta de adaptabilidad al mercado puede ser una causa de fracaso en las organizaciones? | ¿Se abordó en la investigación cómo el aprendizaje continuo puede contribuir al desarrollo de habilidades y mejorar el desempeño en el mercado? | ¿La investigación consideró al recurso humano como una variable que puede influir en el fracaso organizacional? | ¿Se consideró en la metodología predictiva la importancia de contar con un plan estratégico sólido para prevenir el fracaso empresarial? |
|---|---|---|---|--|
| (Jorge Rosillo, 2002) | No | No | No | No |
| (Oscar Martínez, 2003) | No | No | No | No |
| (Leider Narváez, 2010) | No | No | No | No |
| (Camacho, Salazar y Leon, 2013) | No | No | No | No |
| (Juan Parra, 2011) | No | No | Si | Si |
| (Fredy Romero, 2013) | No | No | No | No |
| (Romero, Melgarejo y Vera, 2015) | No | No | No | No |
| (Ramírez y Roa 2015) | Si | No | No | No |
| (Elkin Calderon, 2016) | Si | No | No | No |
| (Galán y Torres, 2017) | No | Si | No | No |
| (Edgar Lizarazo, 2017) | Si | No | No | No |
| (Gimeth Bohórquez, 2019) | No | No | No | No |
| Castro, Huertas, Obando y Valencia (2019) | No | No | No | No |
| Michael Adiel Alejandro Duarte (2019) | No | No | No | No |
| Pérez, Lopera y Vásquez (2019) | No | Si | Si | No |
| Vega y Garzón (2020) | No | No | No | No |

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 13. Preguntas y conclusión principal de cada una de las investigaciones en estudio.

| Titulo | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|--|--|---|--|
| Determinantes de fragilidad en las empresas colombianas (Oscar Martínez, 2003) | *Activos *Egresos financieros *Ingresos operacionales *Utilidad antes de impuestos / Activo *Utilidad antes de impuestos / Ingresos operacionales *Activo corriente/Pasivo corriente *Disponible/Activos *Disponible / Pasivo corriente | *Modelo Probit | Al utilizar el modelo Probit, es posible obtener una probabilidad estimada alta de fracaso, además de identificar los factores más influyentes que están asociados con un mayor riesgo de fracaso empresarial, como es el caso del endeudamiento. El endeudamiento puede limitar la capacidad de una empresa para invertir en crecimiento o desarrollo, por lo que es esencial que las empresas gestionen cuidadosamente su endeudamiento. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | *Endeudamiento en alto nivel | *Endeudamiento *falta de financiación | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? | |
| | *Crisis económica | *No se analiza | |

| Titulo | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|--|--|--|--|
| Análisis de la aplicación de los modelos de predicción de quiebra en Colombia (Leider Narváez, 2010) | *Activos Corrientes *Activos Totales *Ventas Netas *Gastos Financieros *Pasivos Totales *Pasivos Corrientes *Valor de Mercado *Utilidad antes de impuestos *Utilidades Retenidas | *Modelo de predicción Logit *Modelo Altman *Modelo de predicción de quiebra *Modelo Multivariado para la predicción de insolvencia empresarial *Modelo de Ricardo Pascale *Modelo de Fulmer | El estudio concluye que el modelo Logit es altamente efectivo para predecir quiebras empresariales, debido a su enfoque en el cálculo de probabilidades. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | *No se analiza | *Endeudamiento *Rentabilidad del activo | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? | |
| *No se analiza | *No se analiza | | |

| Titulo | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|---|--|--|--|
| Modelo de estimación de quiebra en las empresas colombianas del sector textil y de confección (Camacho, Salazar y Leon, 2013) | *Activos Corrientes *Activos Totales *Ventas Netas *Gastos Financieros *Pasivos Totales *Pasivos Corrientes *Valor de Mercado *Utilidad antes de impuestos *Utilidades Retenidas | *Modelo Altman *Modelo de Jorfe Rosillo *Modelo de Pascale *Modelo Fulmer | Para el modelo P-Camacho los 6 indicadores principales para la predicción de la quiebra son ROA, incremento o decrecimiento de ingresos y utilidades antes de impuestos. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | *Alto nivel de endeudamiento *Incapacidad para el pago de sus obligaciones *Ciclos operativos lento | *Retención de utilidades *Fraude *Mala gestión | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? | |
| *Crisis económica | *No se analiza | | |

| Titulo | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|--|--|--|--|
| Determinantes de la probabilidad de cierre de nuevas empresas en Bogotá (Juan Parra, 2011) | Variables no financieras *El tamaño de la nueva firma *Sector económico a incorporarse *Ubicación Variables financieras *Indicadores engañosos de alta rentabilidad *Endeudamiento | *Modelo Probit | El artículo explica la relación entre variables como el tamaño, la ubicación y el sector económico de las empresas para evitar el fracaso en la ciudad de Bogotá. En cuanto a la parte financiera, el estudio revela que no se debe asumir un alto endeudamiento simplemente porque los indicadores de rentabilidad son elevados, ya que esta combinación puede ser perjudicial para la organización. Es importante tener en cuenta que el crédito sólo revela su efectividad hasta cierto nivel y, por tanto, se requiere un equilibrio entre la rentabilidad y el nivel de endeudamiento de la empresa para garantizar su estabilidad y éxito a largo plazo. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | *No se analiza | *Alto endeudamiento, alto probabilidad de fracaso | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? | |
| | *No se analiza | *Entre más pequeña sea la empresa en la ciudad de Bogotá hay probabilidad de fracaso, es necesario que las empresas pequeñas se asocien con otras de igual actividad económica para evitar el riesgo de desaparecer. | |

| Titulo | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | | | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|---|--|--|--|---|--|
| Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit (Fredy Romero 2013) | Variables no financieras *Edad de las empresas *Actividad económica *Ubicación Variables financieras y 5 ratios Ratios de solvencia y liquidez *Activo Corriente/Activo Total *Activo Corriente/Pasivo Corriente *(Activo Corriente - Pasivo Corriente)/ Activo Total *Activo Corriente-Inventarios/Pasivo Corriente *Activo Corriente-Pasivo Corriente *Activo Corriente- Inventario/Activo Total *Activo Corriente-Inventario/Activo Corriente *Disponible / Pasivo Corriente *Disponible / Activo Corriente *Activo Total/Pasivo Total Variables estructurales *Activo Total *Patrimonio *Ingresos Operacionales *Utilidad Neta *Pasivo Total | Ratios relativos al flujo de efectivo *Cash Flow (disponible) / Activo Total *Cash Flow de inversión/Pasivo Total *Flujo de Efectivo Operaciones/Total activo *Flujo Efectivo Operativo/Total Pasivo Ratios de rotación *Ingresos Operacionales/Pasivo Total *Ingreso Operacional/Activo Total *Utilidades Acumuladas/Activo Total *Ingresos Operacionales / Pasivo Corriente Ratios de cobertura o apalancamiento *Pasivo Total/Activo Total *Obligaciones Financieras/Activo Total *Pasivo Corriente/Pasivo Total *Pasivo Total/Patrimonio *Patrimonio/Activo total *Activo Corriente-Pasivo Corriente/ Pasivo Total | Ratios Mixtos (Rentabilidad-endeudamiento) *Gastos No Opera/Activo Total *Utilidad antes de impuestos/Activo *Utilidad Neta/Activo Total *Utilidad Neta/Pasivo Total *Utilidad Neta/Patrimonio *Utilidad antes de intereses E Impuestos/Pasivo Corriente *Utilidad Neta/Activo Corriente - Pasivo Corriente *Utilidad Operacional/ Activo Total *Utilidad Neta/Pasivo Corriente *Gastos No Operacionales / Pasivo Total *Pasivo Corriente/Activo Total *Patrimonio/Pasivo Total *Pasivo No Corriente/Patrimonio *Pasivo Corriente/Patrimonio *Obliga Financieras/Patrimonio *Capital Social/Patrimonio | *Modelo Logit *Modelo Uni-variable *Modelo Multi-variable | A través del método Logit se analizaron las variables de edad, sector económico y tamaño de las 1312 empresas que fracasaron durante el periodo de 2005 a 2011. Los resultados indican que la probabilidad de fracaso es mayor para empresas con una edad de entre 22 y 30 años. El sector económico más afectado es el de la construcción, seguido del industrial y el comercial, mientras que el tamaño de la organización no parece ser un factor determinante. En cuanto a las variables financieras, el método Logit indica que las empresas con alto riesgo de fracaso son aquellas que tienen créditos a largo plazo, un alto nivel de pasivos y bajos activos líquidos en comparación con sus activos totales. Se recomienda el uso de metodologías de inteligencia artificial, como los árboles de decisión o las redes neuronales, ya que estas presentan menos restricciones estadísticas en la interpretación de los datos en comparación con la metodología Logit. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | | | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | Poco estudio en: *Gestión administrativa *Información financiera producida *Capacidad de diagnóstico *Utilidad | | | *Riesgo de no quedar sin liquides y afectar el capital de trabajo | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? | | | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? | |
| | *No se analiza | | | *Aumentar las ventas netas | |

| Titulo | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | | | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad | Principal conclusión |
|---|--|---|---|---|--|
| Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit (Fredy Romero 2013) | Variables no financieras *Edad de las empresas *Actividad económica *Ubicación Variables financieras y 5 ratios Ratios de solvencia y liquidez *Activo Corriente/Activo Total *Activo Corriente/Pasivo Corriente *(Activo Corriente - Pasivo Corriente)/ Activo Total *Activo Corriente-Inventarios/Pasivo Corriente *Activo Corriente-Pasivo Corriente *Activo Corriente- Inventario/Activo Total *Activo Corriente-Inventario/Activo Corriente *Disponible / Pasivo Corriente *Disponible / Activo Corriente *Activo Total/Pasivo Total Variables estructurales *Activo Total *Patrimonio *Ingresos Operacionales *Utilidad Neta *Pasivo Total | Ratios relativos al flujo de efectivo *Cash Flow (disponible) / Activo Total *Cash Flow de inversión/Pasivo Total *Flujo de Efectivo Operaciones/Total activo *Flujo Efectivo Operativo/Total Pasivo Ratios de rotación *Ingresos Operacionales/Pasivo Total *Ingreso Operacional/Activo Total *Utilidades Acumuladas/Activo Total *Ingresos Operacionales / Pasivo Corriente Ratios de cobertura o apalancamiento *Pasivo Total/Activo Total *Obligaciones Financieras/Activo Total *Pasivo Corriente/Pasivo Total *Pasivo Total/Patrimonio *Patrimonio/Activo total *Activo Corriente-Pasivo Corriente/ Pasivo Total | Ratios Mixtos (Rentabilidad-endeudamiento) *Gastos No Opera/Activo Total *Utilidad antes de impuestos/Activo *Utilidad Neta/Activo Total *Utilidad Neta/Pasivo Total *Utilidad Neta/Patrimonio *Utilidad antes de intereses E Impuestos/Pasivo Corriente *Utilidad Neta/Activo Corriente - Pasivo Corriente *Utilidad Operacional/ Activo Total *Utilidad Neta/Pasivo Corriente *Gastos No Operacionales / Pasivo Total *Pasivo Corriente/Activo Total *Patrimonio/Pasivo Total *Pasivo No Corriente/Patrimonio *Pasivo Corriente/Patrimonio *Obliga Financieras/Patrimonio *Capital Social/Patrimonio | *Modelo Logit *Modelo Uni-variable *Modelo Multi-variable | A través del método Logit se analizaron las variables de edad, sector económico y tamaño de las 1312 empresas que fracasaron durante el periodo de 2005 a 2011. Los resultados indican que la probabilidad de fracaso es mayor para empresas con una edad de entre 22 y 30 años. El sector económico más afectado es el de la construcción, seguido del industrial y el comercial, mientras que el tamaño de la organización no parece ser un factor determinante. En cuanto a las variables financieras, el método Logit indica que las empresas con alto riesgo de fracaso son aquellas que tienen créditos a largo plazo, un alto nivel de pasivos y bajos activos líquidos en comparación con sus activos totales. Se recomienda el uso de metodologías de inteligencia artificial, como los árboles de decisión o las redes neuronales, ya que estas presentan menos restricciones estadísticas en la interpretación de los datos en comparación con la metodología Logit. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | | | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | Poco estudio en: *Gestión administrativa *Información financiera producida *Capacidad de diagnóstico *Utilidad | | | *Riesgo de no quedar sin liquides y afectar el capital de trabajo | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? | | | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las | |
| | *No se analiza | | | *Aumentar las ventas netas | |

| Titulo | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|--|--|---|---|--|
| Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia (Romero, Melgarejo y Vera, 2015) | Variables no financieras *Edad de las empresas De 6-12 años categoría 1, de 12 a 18 años categoría 2, de 19 a 27 años categoría 3 y de 28 a 41 años categoría 4 *Actividad económica Sector servicios, industrial, comercial, construcción y agropecuario *Ubicación Bogotá, Antioquia, Cundinamarca y el Valle del Cauca | Variables financieras *Balance General *Estados financieros Indicador razón corriente, % del Indicador de endeudamiento sobre los activos totales, la composición de sus activos, el indicador del capital de trabajo, la concentración del endeudamiento y la rentabilidad del patrimonio. | *Análisis discriminante *Metodología Logit | En conclusión, durante el periodo de 2009 a 2013, las empresas sanas y fracasadas mostraron una disminución en su utilidad bruta del 38% al 29% y del 29% al 13%, respectivamente. En los años 2012 y 2013, las ventas netas de las empresas sanas generaron el 3.7% y el 4.1% de utilidades, respectivamente, lo que representó un aumento del 0.4% de las utilidades a pesar del aumento en los costos de ventas y los gastos operacionales. Por otro lado, las empresas fracasadas generaron pérdidas del 12% y el 27% respectivamente en los mismos años. Esto indica que las ventas netas no crecieron lo suficiente para cubrir los costos de ventas y gastos operacionales. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | *No se analiza | | *Riesgo de crédito *Riesgo de liquidez | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? | | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? | |
| *Debilidades por falta de: Financiamiento estatal, Financiamiento privado, competitividad e internacionalización | | *Analistas financieros *Identificar las variables de fracaso financiero | | |

| Título | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|---|--|---|---|
| Modelo de predicción de alerta temprana para riesgo de quiebra de pymes sector industrial de Bogotá (Ramírez y Roa, 2015) | Variables financieras *Capital de trabajo sobre el Activo total *Retorno sobre los Activos *Utilidad Neta antes de Impuestos *Utilidad Neta antes de Pasivo circulante *Utilidad Neta antes de Rotación de Activos *Margen de Explotación sobre activos *Razón de Endeudamiento *Razón de pasivo a Capital *Cobertura de Endeudamiento *Logaritmo Natural de los Activos Totales | *Altman *Fulmer *Análisis Discriminante *Regresión Logística, *Redes Neuronales *Modelo de Regresión Logística | En conclusión, se construyó un modelo de regresión logística para predecir la quiebra de pymes del sector industrial. Se utilizaron variables financieras clave como el endeudamiento, la liquidez, la actividad u operación y la rentabilidad. La depuración adecuada de la base de datos y el ajuste de los datos fueron cruciales en la obtención de resultados precisos. El modelo preventivo permite una alerta temprana y se destaca la importancia de la construcción de modelos "a posteriori" para obtener los mejores resultados. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | *Problemas para importar tecnología | *De Actividad *Liquidez *Rentabilidad *Riesgo de Leverage *Nivel de Apalancamiento | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? | |
| | *Devaluación de la tasa de cambio | Las organizaciones deberían usar los modelos para evaluar la gestión, ya con esto se identifica si se deben cambiar los procesos, los lineamientos existentes, tratar de fusionarse con otras organizaciones o evaluar las políticas internas que le permitan una reorganización. | |

| Título | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|---|---|---|--|
| Evaluación de los modelos de predicción de fracaso empresarial en el sector manufacturero colombiano en los años 2010-2014 (Elkin Calderón, 2016) | *Información contable y financiera *Base de datos de la superintendencia de sociedades *Indicadores financieros de liquidez *Indicadores financieros de rentabilidad *Indicadores financieros de endeudamiento *Indicadores financieros de gestión | *Modelo de Beaver *Modelo de Altman *Modelo de Ohlson | El artículo aborda principalmente las metodologías que pueden utilizarse para predecir el fracaso empresarial, pero también presenta información acerca de las causas externas que pueden afectar significativamente a las empresas y contribuir a su fracaso. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | *A mayor cantidad de gastos operativos, mayor es la probabilidad de fracaso. *Tamaño de la compañía | *Riesgo de mercado *Riesgo financiero | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? | |
| | *Menor participación del PIB nacional *Volatilidad en tasas de cambio (encarecimiento de productos) *Nuevos acuerdos comerciales (productos extranjeros) *Ley de insolvencia empresarial | *Concordato preventivo *Accesos a créditos | |

| Título | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|---|---|--|---|
| El fracaso empresarial en Colombia: aproximación a través del modelo de FULMER (Galán y Torres, 2017) | Variables no financieras *Tamaño de la empresa *Actividad económica | Modelo de Fulmer | El modelo de Fulmer ha demostrado tener una gran precisión, es por esto que es necesario profundizar en este tema y utilizar estos modelos, que ayudan a dar un diagnóstico aceptado de como están las empresas, esto con el fin de evitar fracaso empresarial. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? *Debilidad financiera *Capacidad de pago | ¿Cuáles son los factores de riesgo? *Utilidades operativas | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? *Sector y región al que pertenece *Altas tasas de impuestos | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? *Las empresas debiesen retener la liquidez producida debido a que es más barato para financiar las operaciones *Evaluar un proceso de reestructuración del capital *Mantener una estructura financiera | |

| Título | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|---|--|--|--|
| Variables financieras de las pequeñas y medianas empresas colombianas que fracasan en comparación con las que sobreviven (Edgar Lizarazo, 2017) | Variables no financieras *Edad de las empresas *Variables del entorno *Tamaño de la empresa *Actividad económica Variables financieras *Nivel de endeudamiento *Estado de situación financiera *Estado de resultados *Flujo efectivo *Tasas representativa del mercado *Tasa interbancaria *Utilidad neta/Activo total *Total pasivos/Total activos | *Modelos de supervivencia *Modelo de predicción Logit | En los últimos años, ha habido un aumento en el fracaso empresarial, por lo que los modelos de predicción son cada vez más relevantes para identificar las variables que reflejan la situación de la empresa y determinar si están en riesgo de fracaso o no. En Colombia, las empresas que fracasan suelen presentar un alto nivel de endeudamiento, obligaciones financieras y baja generación de utilidades. El entorno en el que operan también juega un papel importante en el fracaso empresarial, así como las variables asociadas a dicho entorno y las variables financieras. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? *Dificultades administrativas *Mala planeación *Insuficientes recursos financieros *Experiencia en la gestión de un negocio *Alto endeudamiento *Falta de capital de trabajo *Altos costos y gastos *Disminución de ventas | ¿Cuáles son los factores de riesgo? *Riesgo de mercado *Riesgo financiero | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? *Actividad económica en la que se ubica *Aumento de la inflación *Aumento del déficit comercial *Problemas con las tasas de cambio *Altas tasas de interés *Incremento de la competencia | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? *Los empresarios deben tener un mayor conocimiento acerca de las distintas variables indicadoras de fracaso como estrategias focalizadas sobre aspectos financieros, de inversión y operación *Tener un amplio conocimiento del entorno | |

| Titulo | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|--|--|---|--|
| Modelo de predictibilidad de quiebra para las empresas colombianas del subsector de servicios profesionales (Gineth Bohórquez, 2019) | Variables financieras *Rentabilidad *Endeudamiento *Disponible/total activo *Utilidad neta/total activo *Utilidad operacional/total activo *Deuda total/total activo *Capital de trabajo/total activo *Rotación cuentas x cobrar (-) Rotación cuentas x pagar *Variación utilidad operacional *Variación de efectivo *Total ingreso/patrimonio *Utilidad operacional/total pasivo *Activo corriente/pasivo corriente | *Modelo de predicción Logit | El estudio analizó las variables financieras que podrían predecir la probabilidad de quiebra en estas empresas y propuso un modelo logístico que utilizó indicadores como Disponible/total activo, Utilidad neta/total activo y Deuda total/total activo. La muestra consistió en 234 empresas del subsector de servicios profesionales en Colombia, con un 11% en quiebra. El modelo Logit estimado tuvo un poder de predictibilidad bajo del 35,78%, posiblemente debido a una muestra desbalanceada. El estudio sugirió la necesidad de más datos y tiempo para mejorar el ajuste del modelo. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | *Perdidas de ventas *Perdidas de beneficios *incapacidad para obtener crédito | *Nivel de apalancamiento | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? | |
| *No se analiza | Para obtener información sobre el desempeño de la empresa y prevenir su quiebra o reorganización, es recomendable aplicar modelos de predicción de fracaso empresarial. En este sentido, se sugiere el uso de modelos logísticos debido a su mayor precisión en la identificación de variables que reflejan la situación de la empresa y su probabilidad de fracaso. | | |

| Titulo | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|---|--|---|---|
| Análisis de supervivencia para predicción de bancarrota: Caso de las industrias minoristas en Colombia (Castro, Huertas, Obando y Valencia, 2019) | Variables financieras *Flujo de caja *ventas *Deuda *Utilidades | *Modelos Aditivos Generalizados (GAM) *Regresión de Cox *Análisis univariable *Análisis de regresión logística *Análisis discriminante múltiple | *La regresión de Cox es ampliamente utilizada en el análisis financiero, pero es importante tener en cuenta que está sujeta a ciertos supuestos. Si no se cumplen estos supuestos, los resultados pueden no ser los más adecuados. Una alternativa a la regresión de Cox son los Modelos Aditivos Generalizados (GAM), que utilizan funciones no paramétricas y se adaptan mejor a los datos no lineales. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | *Falta de flujo de caja | *No se analiza | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? | |
| *No se analiza | *No se analiza | | |

| Título | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|---|--|---|---|
| Indicadores financieros que denotan el fracaso empresarial en las mipymes bogotanas del sector servicios (Michael Adiel Alejandro Duarte, 2019) | Variables financieras *Indicadores de rentabilidad *Endeudamiento *Liquidez *Pasivo total, activo corriente, ventas, pasivo corriente, activo total, pasivo corriente | *Análisis discriminante múltiple de Altman *Modelo de regresión logística de Ohlson *Método de correlación de Pearson | * Los indicadores más relevantes para medir la fragilidad empresarial en las Mipymes bogotanas del sector de servicios son la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez. Es importante tener en cuenta que los resultados obtenidos en este estudio se limitan a este sector específico y no pueden generalizarse a otros sectores o grupos empresariales. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | *No se analiza | *Rentabilidad, EBIT | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? | |
| *No se analiza | *No se analiza | | |

| Título | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|--|--|--|---|
| Una breve aplicación a la predicción de la fragilidad de empresas colombianas, mediante el uso de modelos estadísticos (Pérez, Lopera y Vásquez, 2019) | Variables financieras *Rentabilidad del patrimonio *Nivel de endeudamiento *Pasivos corrientes *Utilidades y ventas *Oligaciones financieras *Total pasivos | *Modelo Logístico *Modelo logístico robusto *Modelo logístico heterocedástico *Modelo logístico mixto | *El modelo logístico mixto presentó los mejores niveles de clasificación correcta tanto para los datos de predicción como para los datos de evaluación, convirtiéndose en el modelo recomendado. Este modelo identificó a la rentabilidad del patrimonio y el nivel de endeudamiento como variables relevantes para medir la fragilidad empresarial. Además, se sugiere la aplicación de modelos que no requieran igualar los tamaños de los grupos de empresas frágiles y no frágiles en los procesos de estimación. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | *Utilidad *Falta de flujo de caja | *Riesgo de no quedar sin liquides y afectar el capital de trabajo | |
| ¿Cuáles son las causas externas? | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? | | |
| *No se analiza | *No se analiza | | |

| Titulo | ¿Qué variable financiera y no financiera se tiene en cuenta? | ¿Qué método modelo se utilizó para medir la fragilidad empresarial? | Principal conclusión |
|--|---|--|--|
| Determinantes financieros del fracaso empresarial en Colombia (Vega y Garzón,2020) | VARIABLES FINANCIERAS *Pasivo total, activo corriente, ventas, pasivo corriente, activo total, pasivo corriente | *Análisis discriminante múltiple de Altman *Modelo de regresión logística de Ohlson | *En el estudio se encontró que las variables financieras del último año proporcionan una mejor explicación del fracaso empresarial en comparación con las variables de dos o tres años anteriores. Se recomienda que las entidades responsables de la información financiera mejoren la calidad y estandarización de los datos para futuras investigaciones. |
| | ¿Cuáles son las causas internas? | ¿Cuáles son los factores de riesgo? | |
| | *No se analiza | *Rentabilidad, EBIT | |
| | ¿Cuáles son las causas externas? | ¿Qué medidas preventivas deben de tomar las organizaciones? | |
| | *No se analiza | *No se analiza | |

Fuente: Elaboraciones propia.

En los artículos analizados se observa una falta de profundidad en el análisis de variables clave como la adaptabilidad del mercado, la cual permite a las empresas ajustarse a los cambios y aprovechar oportunidades. Dado que el mercado es un entorno dinámico con fluctuaciones en la oferta y la demanda, es esencial considerar esta variable para mantenerse competitivo. Además, se destaca la importancia de los recursos humanos como fuerza impulsora detrás de las operaciones empresariales, lo que resulta esencial para el éxito de cualquier empresa.

Al comparar las conclusiones de los cuadros anteriores, se observa que la mayoría de los estudios realizados se centran exclusivamente en factores financieros y no profundizan en las causas internas y externas. De estos factores, el endeudamiento y la falta de financiación se identifican como las variables más influyentes en la entrada en quiebra de las empresas en Bogotá y sus alrededores.

Como medida preventiva, se sugiere a las empresas utilizar metodologías de predicción de fracaso que no sean posteriores a dos años. Estas metodologías pueden ayudar a identificar variables que reflejen la situación actual de la empresa. En la mayoría de los casos, los empresarios y dueños de pequeñas y medianas empresas (PyMES) se dan cuenta de la gravedad de la situación cuando están al borde del colapso y saben que están a punto de quebrar. En este punto, ya es demasiado tarde y se ven obligados a entrar en un proceso de liquidación. Por lo tanto, es importante utilizar estas metodologías de predicción con anticipación para evitar llegar a esta situación crítica.

Para evitar el fracaso empresarial, es importante considerar en los modelos predictivos no solo las variables financieras, sino también el recurso humano, la innovación y la satisfacción del cliente, ya que esto puede aumentar la precisión y efectividad de los modelos predictivos.

8. Plan estratégico recomendado para el éxito de las PyMES en Colombia.

En el capítulo anterior los estudios recopilados y analizados estaban enfocados en factores financieros que eran las principales causas de los fracasos de las PyMES en Colombia, pero estos estudios no analizan variables internas y externas de las PyMES, por esto en este capítulo nos enfocamos en analizar los factores internos, externos y la implementación de estrategias que son fundamentales para el éxito de las PyMES.

8.1. Recopilación de estrategias y variables para el éxito empresarial

Ilustración 14. *Lista de autores con estrategias de éxito empresarial.*

| Recopilación de estrategias para el éxito empresarial. | | | |
|--|--------------------|---|---|
| Autor o autores | Año de publicación | Sector | Título |
| Rachida Justo | 2008 | Todos | La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras |
| María Angelica Lozano | 2010 | Todos | Modelos de asociatividad: Estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes |
| Sarli, González y Ayres | 2015 | Todos | Análisis FODA. Una herramienta necesaria |
| Peña, Caldevilla y Batalla | 2017 | Todos | Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna |
| Julián Domínguez Rivera, Clara Ramírez Barbosa, Margalida Murillo Lozano, Leidy Marion Restrepo Sánchez, Juan Sebastián Guevara (Confecamaras) | 2017 | Todos | Determinantes del crecimiento acelerado de las empresas en Colombia |
| Ana Carolina Urbina Galindo | 2018 | Comida | Modelo de las 5 fuerzas de Porter, aplicación empresas Toks México y Frisby Colombia |
| Yiqiong WU | 2019 | Industria manufacturera y ventas | Enfocar el marketing de acuerdo al modelo de negocio que se tiene en este caso de hágalo usted mismo demostrando la necesidad de adaptarse a un mercado mundial. IKEA pionera en revolucionar con un análisis PESTEL y SWOT |
| Zizi, Oudgou y El Moudde | 2020 | Todos | Determinants and Predictors of SMEs' Financial Failure: A Logistic Regression Approach |
| Lina María Correa Giraldo | 2020 | Industrial | Propuesta de planeación estratégica para pequeñas y medianas empresas distribuidoras de maquinaria industrial |
| Romero, Sánchez, Rincón y Romero | 2020 | Industrial | Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas |
| Worakamol Wisetsri, Krishnabhaskar Mangalasseri, Luigi Pio Leonardo Cavaliere, Praveen Mittal, M. Kalyan Chakravarthi, Kartikey Koti, Ashish Gupta, S. Suman | 2021 | NGO Industrias no gubernamentales | Como tomar ventaja de un entorno competitivo explorando las desventajas de los directos rivales de las compañías con análisis estructurados de PESTEL y SWOT en los cuales se ven diferentes ambitos tanto y opciones de mejora en el mercado |
| Chaves y Fedriani | 2022 | Todos | Evaluación del desempeño de los emprendedores: factores a considerar en la definición de éxito empresarial |
| Sridhar K, K.Ch. Sekhar, Golagani .A.V.R.C.Rao, Ajay Kumar Gupta | 2022 | Empresa manufacturera que implemento Six Sigma (Estrategia) | Critical Success Factors of Six Sigma and its effect on the performance of Automobile manufacturing Industries |

Fuente: Elaboraciones propia.

Ilustración 15. Investigaciones con estrategias de éxito y conclusión principal.

| Titulo | Estrategias de éxito o tipo de variables implementadas | Principal conclusión |
|--|--|---|
| La influencia del genero y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras | <p>Variables dependientes</p> <p>Variables independientes como : Genero, Hijos dependientes y etapa de emprendimiento o desarrollo</p> <p>Variables de control: Características personales del emprendedor</p> <p>*Nivel de dedicación del emprendedor</p> <p>*Características de la empresa</p> | <p>*Según el estudio realizado se evidencio que en las mujeres influye el rol familiar en el rol empresarial, ya que una mujer prefiere poner por encima su familia, su tiempo ya que una mujer busca adecuar su rol empresarial mediante el rechazo de oportunidades, viajes , negocios por estar mas tiempo en su rol de madre.</p> <p>*Se recomienda replicar el estudio realizado de colección de datos en otros lugares del mundo.</p> <p>*Se analizo la relación entre genero, familia y éxito empresarial.</p> |

| Titulo | Estrategias de éxito o tipo de variables implementadas | Principal conclusión |
|---|--|---|
| Modelos de asociatividad: Estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes | <p>Importancia de modelos de asociatividad para el éxito de las Pymes</p> <p>*Colaboración colectiva</p> <p>*Creación de alianzas estratégicas</p> <p>*En Colombia la asociación de colaboración empresarial se constituye cuando 2 o mas empresas crean una organización.</p> <p>*Unión transitoria de empresas requiere la colaboración de dos o mas empresarios para el cumplimiento de un objetivo en un tiempo determinado.</p> <p>*Regionalizar los productos y sectores</p> <p>*En Italia se implementaron los distritos industriales que es la unión de pequeñas y medianas empresas que se enfocan en un mismo sector y todas crecen y se complementan la una con la otra para así brindarle o suministrarle a las empresas madres</p> <p>*Grandes empresas se constituyen por pequeñas y medianas empresas capacitadas para cumplir con los objetivos de las grandes compañías como Ferrari..</p> <p>*Brasil creo las APLs que son las aglomeraciones productivas locales que son territorios económicos de un mismo sector sin importar la competitividad de proveedores ya que una puede abarcar varios</p> <p>*Medellín creo la ciudad clúster que es brindar apoyo y fortalecimiento a empresas que se ven desarrolladas en el sector de la energía, construcción, turismo , ferias y convenciones, medicina .</p> | <p>*El modelo asociativo permite el crecimiento de pequeñas y medianas empresas ya que permite que están se mantengan en el mercado del sector generando valor a la empresa.</p> <p>*Las alianzas estrategias permiten mitigar los impactos negativos de los ciclos económicos.</p> <p>*Los programas del gobierno como lo es la ciudad clúster son claves para el desarrollo empresarial ya que hace participe a mas regiones del país.</p> <p>*La asociatividad es exitosa cuando se tienen la identificación de las regiones económicas, sectores empresariales y nuevas actividades que pueden conllevar a ser potencial en el mercado.</p> |

| Titulo | Estrategias de éxito ó tipo de variables implementadas | Principal conclusión |
|--|---|---|
| Análisis FODA. Una herramienta necesaria | <p>Permite identificar en la empresa:</p> <p>*Fortalezas y Debilidades</p> <p>*Oportunidades y Amenazas</p> <p>Además permite:</p> <p>*Establecer las posibilidades de nuevas iniciativas o soluciones a los problemas.</p> <p>*Tomar decisiones sobre el mejor camino para su iniciativa.</p> <p>*Identificacar oportunidades para el éxito en el marco de amenazas puede aclarar direcciones y opciones.</p> <p>*Determinar dónde el cambio es posible.</p> <p>*En caso de un punto de inflexión, un inventario de sus fortalezas y debilidades puede revelar las prioridades.</p> <p>*Permite ajustar oportunidades que podrían ampliar el panorama de mejoras en la organización, mientras que una nueva amenaza podría cerrar un camino que una vez existió.</p> | <p>El análisis FODA es una herramienta utilizada para obtener una visión completa de la situación actual de un objeto de estudio, ya sea una persona, empresa u organización. Permite realizar un diagnóstico preciso que facilita la toma de decisiones alineadas con los objetivos y políticas establecidos. La importancia de utilizar una matriz de análisis FODA radica en la posibilidad de explorar y analizar de manera metodológica todas las variables que influyen en el ámbito de estudio, con el fin de contar con mayor y mejor información al momento de tomar decisiones.</p> |

| Título | Estrategias de éxito ó tipo de variables implementadas | Principal conclusión |
|--|---|--|
| Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna | <p>Caso Nestlé Las estrategias interna * Talleres de creatividad * Cursos de creatividad * Intercambios de proyectos internacionales * Desarrollos técnicos y científicos propios Las estrategias interna * Técnicas de investigación de mercado * Talleres de creatividad * Interacción "cara a cara" con los consumidores</p> <p>Caso LG Electronics * Manual de bienvenida * Revista interna * Envío de mensajes de texto a móviles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia * Reuniones con dirigentes, desayunos con el dirigente y los profesionales de las distintas áreas de la organización</p> <p>General Motors (GM) * Entusiasmo del cliente * Mejora continua * Integridad * Trabajo en equipo * Innovación * Respeto y responsabilidad</p> | <p>Entre las medidas llevadas a cabo por estas tres compañías y que pueden servir de ejemplo de buenas prácticas para una óptima comunicación interna, destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantar departamentos propios de comunicación interna que tengan personal específicamente dedicado al fomento de estas estrategias. • Publicar boletines, newsletters, monográficos, secciones de noticias o revistas de información interna tanto online como en formato papel, que ayuda a crear una mejor imagen de empresa. • Crear un espacio online en el que se describen historias cotidianas de los empleados y de lo que ocurre dentro de la empresa con el fin de humanizar su funcionamiento. • Enviar mensajes de texto a móviles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia, así como establecer un teléfono gratuito de información para empleados. • Crear una red social interna que permita crear grupos de trabajo y chatear con altos directivos o con personas con intereses comunes. • Desarrollar talleres y cursos de creatividad, así como intercambios internacionales de carácter transversal, para potenciar y encauzar las capacidades creativas individuales y colectivas. Con este fin, también se pueden impulsar acciones de interacción cara a cara con los consumidores. • Buzón de sugerencias y herramientas para recoger la sensibilidad de toda la plantilla y poder canalizarla de forma ascendente hasta los directivos. Asimismo, se pueden impulsar reuniones periódicas con los dirigentes, encuentros entre los responsables de las distintas áreas y con el comité de empresa en un ambiente de confianza mutua. • Editar documentos corporativos como la memoria anual. • Promover incentivos en fechas especiales (cumpleaños o conmemoraciones) para mantener satisfechos a los trabajadores. • Estimular el orgullo por los objetivos alcanzados estableciendo, por ejemplo, un panel en el que queden reflejados los logros personales, que pueden ir acompañados de premios. • Promover un espacio de trabajo amable, en el que se garantice el respeto a la libertad y creatividad individual. Para su mejora se pueden impulsar encuestas de clima laboral. • Desarrollar evaluaciones para medir y mejorar el desempeño de los profesionales. • Realizar planes de sucesión con el fin de detectar puestos que puedan quedar vacantes e identificar a empleados con talento que puedan cubrirlos. • Establecer un manual de bienvenida para que los nuevos miembros se sientan bien acogidos desde el primer momento, con un compañero que actuaría de tutor y guía. • Desarrollar la capacidad humana en los países en los que se opera. |

| Título | Estrategias de éxito ó tipo de variables implementadas | Principal conclusión |
|---|--|---|
| Determinantes del crecimiento acelerado de las empresas en Colombia | <p>Factores clave del crecimiento de las Pymes en Colombia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - talento humano - innovación - alianzas con proveedores - servicio posventa. | <p>el talento humano capacitado puede impulsar la innovación en la empresa, mientras que las alianzas estratégicas con proveedores confiables pueden facilitar la introducción de innovaciones al mercado. Además, el servicio posventa de calidad puede mejorar la imagen de la empresa y generar mayores oportunidades de alianzas y crecimiento, todo esto contribuye a la mejora de la eficiencia operativa o la creación de propuestas de valor únicas que diferencien, generan crecimiento de la empresa y ayudan al éxito empresarial.</p> |

| Título | Estrategias de éxito ó tipo de variables implementadas | Principal conclusión |
|--|--|---|
| Modelo de las 5 fuerzas de Porter, aplicación empresas Toks México y Frisby Colombia | <p>Las empresas han logrado mantenerse en el mercado a través de las diferentes estrategias aplicadas, la ventaja competitiva que tiene una empresa el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter es que proporciona una visión general de la empresa, sus competidores y el ambiente de ésta.</p> | <p>Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta valiosa para las pymes en Colombia. Les permite comprender la competencia, evaluar el poder de negociación, identificar amenazas y oportunidades, formular estrategias competitivas y tomar decisiones informadas. Esto ayuda a las pymes a enfrentar los desafíos del entorno empresarial y aprovechar las oportunidades para lograr el éxito y el crecimiento sostenible.</p> |

| Título | Estrategias de éxito ó tipo de variables implementadas | Principal conclusión |
|---|--|---|
| Enfocar el marketing de acuerdo al modelo de negocio que se tiene en este caso de hagalo usted mismo demostrando la necesidad de adaptarse a un mercado mundial. IKEA pionera en revolucionar con un análisis PESTEL y SWOT | <p>Definir el tipo de marketing según el público Realizar análisis PESTEL Realizar análisis SWOT</p> | <ul style="list-style-type: none"> *A través del análisis PESTEL, podemos identificar los factores del macroentorno que tienen un impacto importante en la venta minorista de los productos. *En el análisis de PESTEL, el aspecto económico y político es más importante y el cambio económico y social más influyente. *El modelo analiza los factores competitivos en el entorno interno. *DOFA trata los factores externos e internos que se involucran dentro de la empresa. |

| Título | Estrategias de éxito ó tipo de variables implementadas | Principal conclusión |
|--|--|---|
| Determinants and Predictors of SMEs' Financial Failure: A Logistic Regression Approach (Determinantes y Predictores del Fracaso Financiero de las PYMES: Un Enfoque de Regresión Logística) | *Porcentaje de costos financieros sobre las ventas *El índice de independencia financiera *Rotación de activos *Los días de cuentas por cobrar *Duración de las cuentas por pagar *Retorno sobre los activos (categoría de rentabilidad) *Capacidad de pago (categoría de solvencia) | Fez-Meknes, divididas en dos grupos de 45 empresas saludables y 45 empresas en situación de fracaso en 2019. Los resultados obtenidos mediante la regresión logística muestran que el fracaso financiero puede ser determinado por siete variables: cinco variables que aumentan la probabilidad de fracaso financiero, ratio de solvencia, porcentaje de costos financieros sobre las ventas, el índice de independencia financiera, la rotación de activos, los días de cuentas por cobrar y la duración de los pagos comerciales (categoría de gestión), y dos variables que disminuyen la probabilidad de fracaso, como el retorno sobre los activos (categoría de rentabilidad) y la capacidad de pago (categoría de solvencia). Estas mismas variables nos proporcionan una tasa de clasificación general del 84,44% dos años y un año antes del fracaso. A diferencia de la mayoría de los estudios, la tasa de clasificación general mejora al 91,11% tres años antes del fracaso. Los resultados del estudio tienen implicaciones prácticas para los acreedores, inversores y gerentes. Con el fin de evitar los costos asociados al riesgo de contraparte, los acreedores deben evaluar adecuadamente la salud financiera de las empresas prestatarias teniendo en cuenta variables específicas como las presentadas en este artículo. |

| Título | Estrategias de éxito ó tipo de variables implementadas | Principal conclusión |
|---|---|---|
| Propuesta de planeación estratégica para pequeñas y medianas empresas distribuidoras de maquinaria industrial | la planeación estratégica, la cual es una actividad gerencial que integra todas las decisiones empresariales, a través de consolidar, por medio de la toma de decisiones estratégicas, ventajas competitivas que posicionen fuertemente la empresa frente al mercado específico, son fundamentales para lograr el éxito | La planeación estratégica en de las herramientas más importantes para el análisis del contexto empresarial, facilita la capacidad de establecer una visión del conjunto de los factores determinantes para la sostenibilidad de las Pymes cuando se analiza el mercado en el que actúa. |

| Título | Estrategias de éxito ó tipo de variables implementadas | Principal conclusión |
|---|---|--|
| Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas | VARIABLES DEL MACRO AMBIENTE Políticas económicas, tecnológicas, sociales y fiscales VARIABLES EXÓGENAS El grado de innovación, el dinamismo de la industria y la estabilidad económica del país | Finalmente, en el proceso estratégico requiere la alineación de esfuerzos y recursos organizacionales para el desarrollo de un plan estratégico, considerando el contexto interno y externo donde se desarrolla la actividad de la empresa, necesarios para el logro de la ventaja competitiva y generación de valor para los diferentes grupos de interés. En este sentido, el pensamiento estratégico del emprendedor juega un papel fundamental en la creación de estrategias y en la reducción de la incertidumbre, a través de un monitoreo permanente del entorno. Al mismo tiempo, éste como líder debe saber comunicar la estrategia a lo interno de la empresa para que ella se la apropie e internalice y con la sinergia generada por los equipos de trabajo, la impulsen a la consecución de la ventaja competitiva para lograr su fin último, el cual es la creación de valor para los distintos grupos de interés. Finalmente, los investigadores se identifican en relación con los postulados teóricos de Michael Porter, sobre los factores de la competitividad, por cuanto los mismos expresan de forma amplia cada uno de los componentes que deben desarrollar las PYMES para lograr elevados niveles de competitividad y ser sostenibles en el tiempo. Asimismo, se reconocen entre ellos: La calidad, factores de producción, productividad, innovación, satisfacción al cliente, recursos humanos, eficiencia de los recursos, costos, tecnología, políticas gubernamentales, entre otros. |

| Título | Estrategias de éxito ó tipo de variables implementadas | Principal conclusión |
|---|---|--|
| Como tomar ventaja de un entorno competitivo explorando las desventajas de los directos rivales de las compañías con analisis estructurados de PESTEL y SWOT en los cuales se ven diferentes ambitos tanto y opciones de mejora en el mercado | Definir variables del mercado claras Realizar analisis SWOT segun la necesidad de la empresa Realizar analisis PESTEL | *En una compañía se debe analizar su entorno para así saber en que parte se encuentra, en la gran mayoría de ONG se realizan practicas de marketing. |

| Título | Estrategias de éxito ó tipo de variables implementadas | Principal conclusión |
|--|---|---|
| Evaluación del desempeño de los emprendedores: factores a considerar en la definición de éxito empresarial | VARIABLES REFERIDAS AL POSICIONAMIENTO Supervivencia empresarial Volumen de facturación Financiación ajena Posición competitiva de la empresa VARIABLES REFERIDAS A LAS EXPECTATIVAS Cumplimiento de los objetivos fijados Indicadores de satisfacción Perspectivas del negocio y del empleo para el año siguiente VARIABLES REFERIDAS A LA EVOLUCIÓN Indicadores económicos del entorno Evolución del segmento empresarial Incremento en el número de empleados | El caso de estudio, se consigue clasificar correctamente (con la combinación de preguntas utilizada) más de un 98% de los emprendedores. La clasificación de emprendedores se realiza en función de aquellos factores que, jerarquizados, representan la mejor manera de revelar el éxito, la supervivencia o el fracaso. Gracias a ello, podría ayudar a cualquier organismo de apoyo al emprendimiento que desearan marcar los esquemas organizados según prioridades que deben seguir los objetivos, estrategias, planes y acciones de los emprendedores, así como a establecer una batería de indicadores que pueden medir de forma óptima la evolución de los proyectos, de cara a un control y seguimiento. Se propone la aplicabilidad de la técnica de los árboles de decisión con finalidad predictiva, bien aprovechando su capacidad de clasificación a priori o bien acompañando a otras metodologías basadas en Inteligencia Artificial como las redes neuronales artificiales. |

| Título | Estrategias de éxito ó tipo de variables implementadas | Principal conclusión |
|--|--|---|
| Critical Success Factors of Six Sigma and its effect on the performance of Automobile manufacturing Industries | Six Sigma es un enfoque disciplinado para definir medir, analizar, mejorar y controlar procesos que resultan en variabilidad y defectos. El éxito como resultado de: - Compromiso e implicación de directivos - Vinculación de estrategias comerciales - Vinculación con clientes - Estrategia empresarial - Enfoque en el cliente - Habilidades de gestión de proyectos - Liderazgo - Infraestructura organizativa - Gestión - compromiso, plan estratégico y acción | La implementación de Six Sigma y otras estrategias generan un impacto significativo en sus resultados finales, debido a que mejoran el resultado de sus procesos. |

Fuente: Elaboraciones propia.

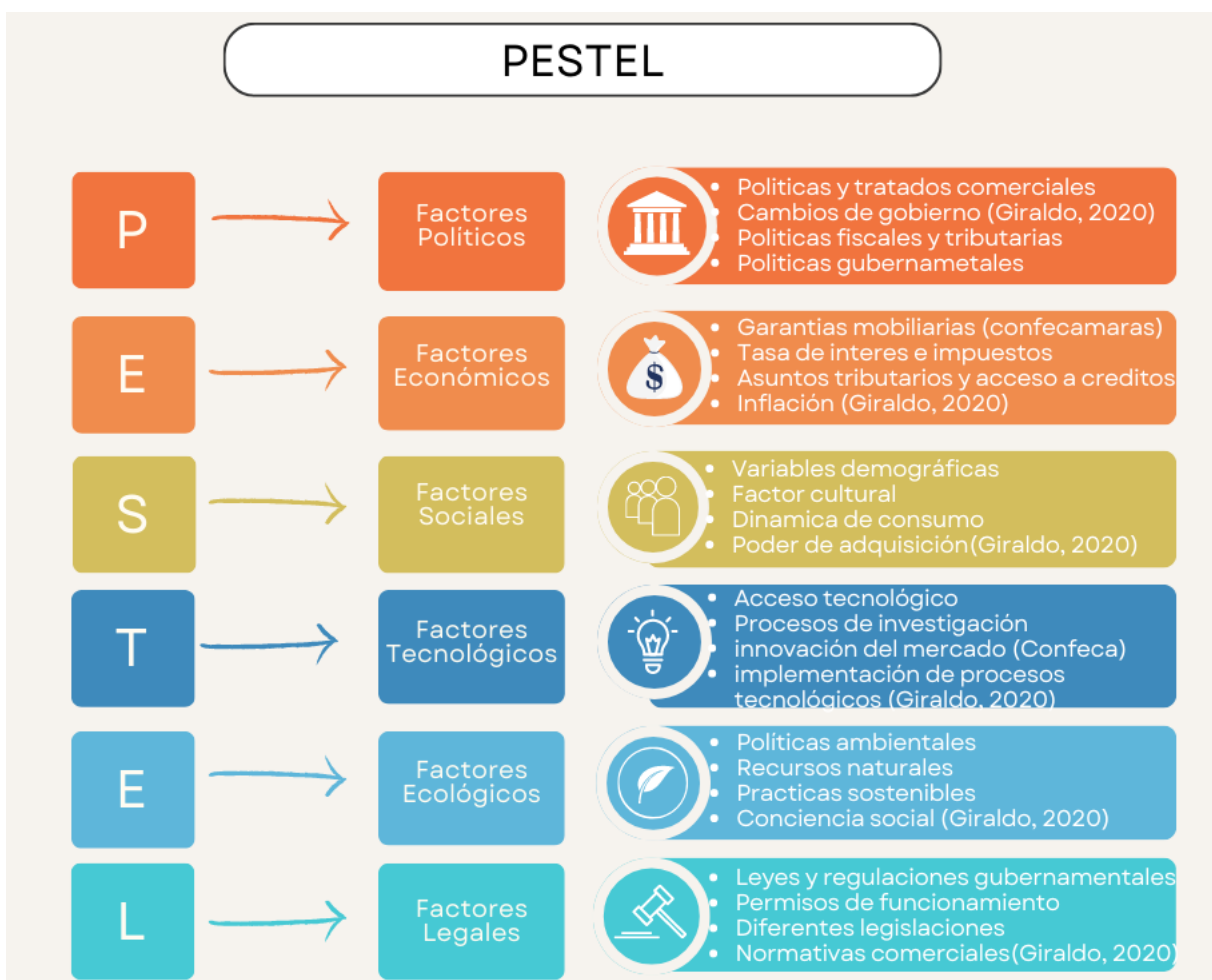
8.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta valiosa para las PyMES, ya que les permite comprender y evaluar el entorno externo en el que operan. Brinda a las PyMES la capacidad de adaptarse, tomar decisiones informadas, identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias más efectivas.

El análisis PESTEL permite la identificación de oportunidades y amenazas: permite a las PyMES identificar las oportunidades emergentes en el entorno externo, como cambios políticos o económicos favorables, tendencias socioculturales en evolución o avances tecnológicos. Del mismo modo, también ayuda a identificar las amenazas potenciales, como cambios en la legislación, fluctuaciones económicas negativas o nuevas regulaciones ambientales. Esto permite a las PyMES adaptarse y aprovechar las oportunidades o mitigar los riesgos.

El análisis PESTEL es una de las herramientas más importantes para el análisis del contexto empresarial y brinda la capacidad de establecer una visión del conjunto de los factores determinantes para la sostenibilidad de las PyMES.

Ilustración 16. Análisis PESTAL.



Fuente: Elaboración propia.

En este análisis PESTEL se conocen los principales factores que pueden considerarse como oportunidad o amenaza para las PyMES, los factores mencionados en la **Ilustración 16** son los factores esenciales de análisis que deben realizar las PyMES con respecto al sector al que pertenecen, este análisis PESTEL debe adaptarse a las circunstancias y características específicas de cada PyME.

Conocer los factores PESTEL ayuda a las PyMES a tomar decisiones más fundamentadas. Por ejemplo, si una empresa identifica un cambio en alguno de estos factores

que puede afectar negativamente su industria, puede adaptar su estrategia o implementar estrategias nuevas y diversificar sus operaciones para mitigar los riesgos. Al considerar los factores PESTEL, las PyMES pueden evaluar las implicaciones de diversas opciones y seleccionar la mejor alternativa en función del entorno externo.

8.3. Fuerzas de PORTER

Ilustración 17. *Las cinco fuerzas de Michael Porter.*

| LAS CINCO FUERZAS DE PORTER | | |
|-----------------------------|---|---|
| 1 | Poder de Negociación con los Clientes | Se permiten dos escenarios en cuanto a esta primera fuerza, por un lado, el cliente encuentra productos sustitutos en el mercado para el producto comercializado por la empresa y se ven afectados por diferencias de precio, esto se define como un bajo poder de negociación por parte de la empresa. Y su contra parte es definida cuando el producto es único y no existe en el mercado un sustituto ni por precio ni por aplicación. |
| 2 | Poder de Negociación con Proveedores | De igual manera como funciona con la primera fuerza, el bajo nivel de negociación para la empresa sería el efecto de un proveedor que tenga un producto único al que no se le pueda generar un sustituto o que este no exista en el mercado y el alto nivel de negociación se define por la variedad de proveedores a los que se pueden acceder. |
| 3 | Potencial Ingreso de nuevos Competidores en el Mercado | Esto es definido por el carácter o la acción comercial del sector que sea analizado ya que para cada gremio existe una regulación normativa y ciertos criterios llamados barreras de entrada para el ingreso de competidores extranjeros, así como de legalización en el mercado local. Sin embargo, este pilar desarrolla 6 tipos diferentes de barreras a tomar en cuenta puesto que este también ayuda a identificar aquellas empresas que tienen características similares en sus actividades económicas. |
| 4 | Potencial Ingreso de nuevos Productos. | Se presenta en el mercado cuando los clientes encuentran sustitutos en el mercado y estos pueden afectar directamente el cambio de hábitos de compra o de consumo de los mismos. Aunque también pueden hallarse restricciones normativas para que el ingreso nuevos productos. |
| 5 | Rivalidad entre los Competidores. | Básicamente este pilar es la suma de todas las competencias de los rivales en el mercado y su diferenciación se determina por diferentes factores propios de una economía en movimiento, el desequilibrio, el propio estancamiento de la industria, sobre costos de almacenamientos, estrategias que sobre pasen los costos, un mercado muy diverso y saturado. |

Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com>.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta estratégica crucial para las PyMES debido a que identifica a la competencia y la rivalidad, El análisis de las fuerzas de Porter permite a las PyMES evaluar la intensidad competitiva en su industria. Comprender la competencia existente y la rivalidad entre los competidores, ayuda a las PyMES a tomar decisiones informadas sobre estrategias de diferenciación, precios y posicionamiento en el mercado, también evalúa el poder de negociación, ayuda a las PyMES a comprender la dinámica entre los proveedores y los clientes.

Evaluar el poder de negociación de los proveedores y los clientes es esencial para establecer relaciones sólidas y equilibradas. Esto permite a las PyMES negociar mejores condiciones, precios y términos que sean favorables para su negocio (Gil, 2019).

Este análisis identifica las amenazas y oportunidades en su entorno competitivo. Al evaluar la amenaza de productos o servicios sustitutos y la amenaza de nuevos competidores, las PyMES pueden anticipar cambios en el mercado y tomar medidas proactivas para proteger su posición y encontrar nuevas oportunidades, además proporciona información valiosa para formular estrategias competitivas efectivas. Las PyMES pueden diseñar estrategias de diferenciación, buscar nichos de mercado, establecer alianzas estratégicas o buscar ventajas competitivas sostenibles.

Este análisis brinda una comprensión más profunda de los factores clave que afectan su industria y les permite evaluar el impacto de diferentes decisiones estratégicas en su posición competitiva.

El entorno empresarial en Colombia está en constante cambio y evolución (Porter, 2017). El análisis permite a las PyMES adaptarse a las condiciones cambiantes y aprovechar las oportunidades emergentes. Al estar atentos a las fuerzas competitivas, las PyMES pueden ajustar su estrategia y posicionamiento para mantenerse relevantes y competitivas en el mercado.

Este análisis ayuda a las PyMES a enfrentar los desafíos del entorno empresarial y aprovechar las oportunidades para lograr el éxito y el crecimiento sostenible (Galindo, 2018).

8.4. Matriz DOFA

Esta matriz, tiene su origen da las siglas SWOT, que se derivan del acrónimo en inglés para Strengths que se traduce como (fortalezas), Weaknesses equivalente a (debilidades), Opportunities igual a (oportunidades) y Threats que significa (amenazas), todas estas se emplean para llevar a cabo un análisis completo de la situación de una organización sin importar su tamaño, este análisis, también es conocido como análisis FODA, con esta se evalúan tanto los aspectos internos que impactan en la organización, como las fortalezas y debilidades, así como todos los aspectos externos, como las oportunidades y amenazas, se puede decir que esta herramienta proporciona una perspectiva estratégica general con el fin que una organización permite determinar cómo las estrategias pueden equilibrar la capacidad interna con la situación externa, maximizando las oportunidades y minimizando las amenazas (Thompson y Strikland, 1998).

8.5. Estrategia de marketing

Según Ferrell y Hartline (2018) un plan estratégico de marketing el cual se puede aplicar en diferentes sectores consta de 5 pasos

- Recopilar datos e información necesaria para estructurar un análisis.

- Realizar análisis DOFA PESTEL y SWOT para entender las oportunidades amenazas y oportunidades.
- Tener claro las metas y las fortalezas de la empresa.
- Identificar la estrategia que mejor se adecue a las ventajas competitivas que ofrece el mercado
- Realizar plan de acción para implementar la estrategia de marketing.

En este caso se trabaja en el punto 4 para identificar claramente las ventajas competitivas que tiene cada empresa y el punto 5 con el fin de realizar una estrategia adecuada. Se define la meta primaria y secundaria, la estrategia del producto, de fijación de precios, de distribución y cadena de suministro y de comunicaciones integradas de marketing. Para la implementación y puesta en marcha del marketing se debe de describir los aspectos estructurales las actividades tácticas y la forma de llevar controles formales, estándares de desempeño general, del producto, precios distribución y promociones.

8.6. Aplicación de los modelos predictivos como determinante de fracaso empresarial.

Los modelos predictivos son de mucha utilidad, teniendo en cuenta que depende mucho del contexto de estudio y de los ratios utilizados. En esta investigación, se realizó una búsqueda desde el año 2002 hasta el año 2022, con el objetivo de recopilar toda la información de estudios realizados sobre modelos que determinaran el fracaso en las PyMES en Colombia. Estos modelos predictivos se enfocaban únicamente en variables financieras, mientras que otros en términos generales solo analizaban la edad de la empresa, el sector económico y la ubicación. Esto resulta muy útil para los gerentes de proyectos, inversionistas y acreedores, ya que les proporciona una idea del posible comportamiento de la organización.

Sin embargo, en cumplimiento del tema de investigación, que es determinar qué conduce al fracaso de las PyMES en Colombia, las metodologías predictivas no se enfocan en profundidad en las variables no financieras, las cuales son altamente determinantes para el fracaso empresarial cuando no se tienen en cuenta o se gestionan de manera deficiente. Algunas de estas variables que no tienen en cuenta los modelos predictivos investigados son: el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Michael Porter, el análisis de la matriz DOFA, la penetración en el mercado con estrategias de marketing y un modelo de gestión que dirija a la empresa hacia el éxito. Por lo tanto, es necesario impulsar este tipo de variables que acompañen el desarrollo y la sostenibilidad de todos los proyectos en Colombia.

8.7. Modelo de asociatividad para el desarrollo de las PyMES.

A nivel internacional y en países desarrollados diferentes compañías reconocidas han ejecutado el modelo de asociatividad para lograr conseguir el éxito empresarial llevando a pequeñas y medianas empresas a tener un reconocimiento por la calidad de trabajo, razón por la cual se quieren recalcar algunas estrategias que se han sido un éxito y que han evitado el fracaso de las PyMES mediante la buena estructuración de las compañías ya que no se deben estudiar únicamente los estados o variables financieras sino adicionalmente se deben crear enfoques y estrategias de expansión para así ganar un lugar en el mercado o en el sector en el cual se desempeñan sus principales funciones.

El propósito de asociatividad es crear alianzas entre pequeñas y medianas compañías para que día a día crezcan tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional; pero estas alianzas se crean con un fin que es construir productos y cumplir los objetivos establecidos para que de esta manera las compañías lleguen a un mercado más grande y se den a conocer en diferentes sectores.

Este tipo de modelo se ha desarrollado en Italia mediante la creación de distritos industriales donde se unieron pequeñas medianas empresas para crear productos que le sirven a empresas grandes o empresas madres, con esta unión y regionalizando los productos lograron tener un mayor éxito en las PyMES; mientras que en Brasil se crearon Aglomeraciones productivas locales (APLs) que son compañías que sectorizaron el mercado y se brindan ayuda entre sí, logrando tener una mayor expansión y permitiendo que proveedores puedan abarcar varios clientes sin competencia alguna y en Colombia se crearon diferentes apoyos principalmente en la ciudad de Medellín que creó una ciudad clúster (concentración geográfica de empresas en un sector específico que promueve la colaboración) mediante la cual se brindaba acompañamiento durante el tiempo de desarrollo de las PyMES logrando así crear empresas más desarrolladas principalmente en el sector de la construcción, electricidad y energía, turismo, entre otros (Lozano, 2011).

Respecto al contenido mencionado anteriormente se puede decir que cuando existe la asociatividad de compañías estas logran incursionar en mercados más grandes del sector en el cual se desarrollan, pero además de esto logran innovar ya que son dos o más compañías desarrollando una idea y cuando pasa esto se reducen los gastos, manutención, se logran optimizar los recursos y los procesos por esta razón esta estrategia sirve cuando no se cuenta con el capital necesario para llegar al mercado competitivo.

Es importante mencionar y analizar las diferentes formas de generar asociatividad entre PyMES ya que se habla de un trabajo en equipo y de buscar metas en conjunto ya que cuando se crea este tipo de modelo se pueden tener diferentes enfoques entre los cuales están las asociaciones entre empresas o gremios que buscan incursionar de una manera más exigente en los mercados, desarrollando servicios o productos de un mismo sector con el fin de crecer

financieramente y sobresaliendo ante otros sectores; también existen las redes de cooperación donde compañías de un sector se comparten los recursos, ideas de negocio pero además de esto en muchos casos crean sociedades para desarrollar proyectos en conjunto logrando así tener unas entradas financieras equitativas y en conjunto; también existen las aglomeraciones productivas las cuales comparten e innovan en conjunto sin preocuparse de la competitividad.

Según estudios realizados las empresas necesitan desarrollar proyectos innovadores, donde requieren de una asociación en algunos casos para fortalecer sus debilidades y unir fuerzas entre las diferentes áreas, por lo cual al juntar dos o más socios se logran obtener resultados más innovadores donde se logran por la integración de identidades. Cuando se realiza una colaboración se consigue adquirir ventajas competitivas en cierto tiempo, las redes de negocio tienen buenos resultados cuando se cuenta con profesionales capacitados, pero adicionalmente se debe contar con un gerente que día a día se actualice de los temas gerenciales y administrativos ya que estos cada vez desarrollan mejores tecnologías que permiten optimizar procesos, la toma de decisiones siempre llevan a la meta establecida y cuando se realiza un modelo asociativo se debe tener en cuenta este factor ya que si no se toman buenas decisiones no se va a lograr el éxito empresarial y debido a esto se requiere analizar las diferentes compañías con las que se busca trabajar de la mano (Vélez, Ríos, Arias y López, 2019).

9. Conclusiones

Las estrategias y modelos de análisis proporcionan una guía clara y una visión estratégica para las PyMES. Ayudan a definir los objetivos a largo plazo, identificar los pasos necesarios para alcanzarlos y establecer prioridades en el corto y mediano plazo. Los modelos de análisis, como el análisis PESTEL, el análisis de las cinco fuerzas de Porter o el análisis de la matriz DOFA, ayudan a las PyMES a identificar oportunidades emergentes y amenazas en el entorno empresarial colombiano. Esto les permite anticipar cambios, ajustar su enfoque estratégico y capitalizar las oportunidades que se presenten. Al comprender su entorno, las PyMES pueden tomar decisiones informadas, evitar riesgos y enfocarse en actividades que contribuyan directamente a su éxito y crecimiento sostenible.

Las estrategias proporcionan dirección y enfoque a una empresa, permiten a las PyMES desarrollar y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Esto implica identificar y capitalizar las fortalezas únicas de la empresa, diferenciarse de la competencia y ofrecer propuestas de valor atractivas para los clientes. Una estrategia sólida ayuda a las PyMES a destacarse en un mercado saturado. La implementación de estrategias y modelos de análisis permite a las PyMES optimizar el uso de sus recursos limitados. Al tener claridad sobre las áreas clave de enfoque y las prioridades estratégicas, las PyMES pueden asignar recursos de manera más eficiente y evitar la dispersión de esfuerzos. Esto ayuda a maximizar el retorno de inversión y a lograr resultados más efectivos.

La importancia de realizar una correcta estrategia de marketing al momento de abrir una empresa se refleja en el éxito de estas mismas, evidenciando que cuando se siguen los pasos mencionados por Ferrell y Hartline (2018) basados en los análisis de PESTEL y SWOT las empresas tienen una fuerte estrategia de marketing con la cual captan sus principales clientes en

base a las fortalezas encontradas en estos mismos. Las estrategias de marketing van cambiando según pasa el tiempo agregando o quitando factores ya sea de los clientes, proveedores o circunstancias que se presentan por lo que los análisis de PESTEL y SWOT se deben de realizar de manera continua y generar estrategias de marketing que se acoplen a las necesidades.

La investigación resalta la importancia de considerar variables financieras y no financieras para predecir el fracaso empresarial en las PyMES. Se identificaron variables financieras como son (alto endeudamiento, alto porcentaje de costos financieros sobre las ventas, baja generación de utilidades, falta de rotación de activos y de liquidez) que influyen en la probabilidad de fracaso, junto con la importancia de las cinco fuerzas de Porter, la matriz DOFA y el análisis PESTEL para el éxito empresarial. Además, se destaca la relevancia de implementar un modelo de asociatividad para el desarrollo de las PyMES. Estas estrategias y enfoques son fundamentales para evitar el fracaso y promover el crecimiento sostenible de las pequeñas y medianas empresas.

Es importante concluir que el modelo de asociatividad conlleva al éxito de las PyMES, esto debido a que si se realiza este modelo se genera un valor agregado, un mayor reconocimiento que genera expansión del mercado creando una marca reconocida en colaboración de otras PyMES, pero además también tiene grandes oportunidades como poder ser parte de las grandes empresas del sector empresarial en el cual se involucra, cuando se ejecuta este tipo de modelo se logran optimizar recursos ya que los gastos son compartidos pero además de esto se logran evidenciar estrategias para la optimización de los procesos mediante lo cual cabe mencionar que las empresas o PyMES pueden ejecutar metodologías las cuales les permiten ser flexibles a algunos cambios que se pueden presentar en el proceso.

10. Referencias

- Arboleda, G. (2014). *Proyectos: identificación, formulación, evaluación y gerencia*. México: Alfaomega. Disponible en <https://virtual.universidadean.edu.co/courses/4489/modules/items/104675>.
- Arias, P., y Londoño, D. (2019). *Financiamiento de las MiPyMES en Colombia*. Banca de las Oportunidades.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2019). Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019.
- Bohórquez, G. (2019). *Modelo de predictibilidad de quiebra para las empresas colombianas del subsector de servicios profesionales*.
- Calderón, E. (2016). *Evaluación de los modelos de predicción de fracaso empresarial en el sector manufacturero colombiano en los años 2010-2014*. Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.
- Camacho, G., Salazar, J., y León, C. (2013). *Modelo de estimación de quiebra en las empresas colombianas del sector textil y de confección*.
- Castro, Y., Huertas, C., Obando, C., y Valencia, C. (2019). *Análisis de supervivencia para predicción de bancarrota: Caso de las industrias minoristas en Colombia*. Revista ESPACIOS, 40(01).
- Chaves, M., y Fedriani, E. (2022). *Evaluación del desempeño de los emprendedores: factores a considerar en la definición de éxito empresarial*. Disponible en <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/3215>.

- Colombia Fintech. (2019). *Informe gestión y estados financieros*. Bogotá: Colombia Fintech. Disponible en <https://colombiaFinTech.co/lineaDeTiempo/articulo/FinTech-colombia-top-11-FinTech-colombianas-en-2021>.
- Confecámaras. (2016). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*.
- Confecámaras. (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*.
- DANE. (2021). *Producto Interno Bruto (PIB)*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Gobierno de Colombia. Disponible en https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IITrim21_produccion_y_gasto.pdf.
- Domínguez, et al., (2017). *Determinantes del crecimiento acelerado de las empresas en Colombia*.
- Drexler, Fischer y Schoar H. (2014). *Marketing Internacional: un enfoque práctico. Teoría, Casos y Talleres*. Editorial Alfaomega. Bogotá.
- Duarte, M. (2019). *Indicadores financieros que denotan el fracaso empresarial en las MiPyMES bogotanas del sector servicios*. Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.
- Galán, J., y Torres, L. (2017). *El fracaso empresarial en Colombia: aproximación a través del modelo de Fulmer*. Revista civilizar de Empresa y Economía, 7(13).
- Giraldo, Lina. (2020). *Propuesta de planeación estratégica para pequeñas y medianas empresas distribuidoras de maquinaria industrial*. Disponible en: <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1665/14.%20Articulo%20PROPUESTA%20DE%20PLANEACI%C3%93N%20ESTRAT%C3%89GICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Justo, R. (2008). *La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras*. Disponible en https://www.researchgate.net/profile/Rachida-Justo/publication/41224620_La_influencia_del_genero_y_entorno_familiar_en_el_exito_y_fracaso_de_las_iniciativas_emprendedoras/links/5538bbf30cf2239f4e79b3ea/La-influencia-del-genero-y-entorno-familiar-en-el-exito-y-fracaso-de-las-iniciativas-emprendedoras.pdf.
- Ley 1116 de 2006. *Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones*. Diciembre 27 de 2006. DO. N.º 46494.
- Lizarazo, E. (2017). Variables financieras de las pequeñas y medianas empresas colombianas que fracasan en comparación con las que sobreviven. Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.
- Lozano, (2011). *Modelos de asociatividad: Estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes*.
- Martínez, O. (2003). *Determinantes De Fragilidad En Las Empresas Colombianas*. Borradores de Economía. Banco de la República de Colombia, No. 259.
- Narváez, L. (2010). *Análisis de la aplicación de los modelos de predicción de quiebras en Colombia*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Ferrell, O., y Hartline, M. (2018). *Estrategia de marketing*. México: Cengage.
- Parra, J. (2011). *Determinantes de la probabilidad de cierre de nuevas empresas en Bogotá*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 19(1), 27-53.
- Peña, B., Caldevilla, D., y Batalla, P. (2017). *Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna*. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/160/16057382018/16057382018.pdf>.

- Pérez, J., González, K., y Lopera, M. (2013). *Modelos de predicción de la fragilidad empresarial: aplicación al caso colombiano para el año 2011*. Perfil de coyuntura económica, (22), 205-228.
- Pérez, J., Lopera Castaño, M., y Vásquez, F. (2019). *Una breve aplicación a la predicción de la fragilidad de empresas colombianas, mediante el uso de modelos estadísticos*.
- Pérez, R. (2003). *Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES innovadoras*. Revista Escuela de Administración de Negocios, 47, 46-65.
- Pinzón, A. (2019). *La competitividad de las empresas de seguridad en Colombia bajo el análisis de las cinco fuerzas de Porter*. Disponible en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37015/PinzonGilAlejandra2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Porter, M. (2017). Capítulo 6. *La ventaja competitiva de las naciones. Ser competitivo* (9.ª ed., pp. 164-202). Barcelona: Deusto.
- Ramírez, S., y Roa Gómez, E. (2015). *Modelo de predicción de alerta temprana para riesgo de quiebra de pymes sector industrial de Bogotá* (Tesis para obtener título universitario, Universidad Piloto de Colombia).
- Romero, F. (2013). *Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit*. Pensamiento y Gestión, (34), 235-277.
- Romero, F., Melgarejo, Z., y Vera, M. (2015). *Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia*. Suma de negocios, 6(13), 29-41.

- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, R., y Romero, M. (2020). *Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077034/html/>.
- Rosemann, M., y Vom Brocke, J. (2015). *The six core elements of business process management*, In *Handbook on business process management*, 1, pp. 105-122.
- Rosillo, J. (2002). *Modelo de predicción de quiebras de las empresas colombianas*. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 109-124.
- Sarli, R., González, S., y Ayres, N. (2015). *Análisis FODA. Una herramienta necesaria*. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), 17-20. Disponible en https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf.
- Silva H. (2014). *Marketing Internacional: un enfoque práctico. Teoría, Casos y Talleres*. Editorial Alfaomega. Bogotá.
- Sridhar K, K.Ch. Sekhar, Golagani .A.V.R.C.Rao, Ajay Kumar Gupta. Critical Success Factors of Six Sigma and its effect on the performance of Automobile manufacturing Industries.
- Thompson, A. y Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas*. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Urbina, A. (2018). *Modelo de las 5 fuerzas de Porter, aplicación empresas Toks México y Frisby Colombia*. Disponible en <https://bdigital.uniquindio.edu.co/bitstream/handle/001/5509/Modelo%20de%20las%205%20fuerzas%20de%20Porter%20entre%20toks%20M%20c3%a9xico%20y%20frisbry%20Colombia.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

- Vélez, Ríos, Arias, López (2019). *Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación*. Revista de ciencias sociales.
- Vega, A., y Garzón, R. (2021). *Determinantes financieros del fracaso empresarial en Colombia* (Tesis para obtener título de Maestría, Universidad EAFIT).
- Worakamol, et al., (2021). *The Impact of Marketing Practices on NGO Performance: The Pestel Model Effect*. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/353202079_The_Impact_of_Marketing_Practices_on_NGO_Performance_The_Pestel_Model_Effect.
- WU, Y. (2019). *Enfocar el marketing de acuerdo al modelo de negocio que se tiene en este caso de hágalo usted mismo demostrando la necesidad de adaptarse a un mercado mundial. IKEA pionera en revolucionar con un análisis PESTEL y SWOT*. Disponible en https://issuu.com/3aliscc/docs/el_plan_de_marketing_caso_pr_ctico_ikea.
- Zizi, Y., Oudgou, M., y El Moudden, A. (2020). *Determinants and Predictors of SMEs' Financial Failure: A Logistic Regression Approach*. Disponible en <https://doi.org/10.3390/risks8040107>.