

---

**Creación de empresas en Colombia: un análisis del perfil del emprendedor moderno**  
**Creation of companies in Colombia: an analysis of the profile of the modern entrepreneur**

**Remedios Catalina Pitre-Redondo<sup>1</sup> , Hugo Gaspar Hernández-Palma<sup>2</sup>  y Angela Sierra-Parodi<sup>3</sup> **

<sup>1</sup>Universidad de la Guajira, Colombia. **Email:** [rpitre@uniguajira.edu.co](mailto:rpitre@uniguajira.edu.co)

<sup>2</sup>Universidad del Atlántico, Colombia. **Email:** [hugoghernandezpalma@gmail.com](mailto:hugoghernandezpalma@gmail.com)

<sup>3</sup>Universidad de la Guajira, Colombia. **Email:** [asierrap@uniguajira.edu.co](mailto:asierrap@uniguajira.edu.co)

**Para citar este artículo:** Pitre, R. R., Hernández, P. H. y Sierra, P. A. (2020). Creación de empresas en Colombia: un análisis del perfil del emprendedor moderno. *Clío América*, 14(28), 468-485. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.3854>

Recibido: 5 diciembre de 2019  
Aceptado: 26 de febrero de 2020  
Publicado en línea: marzo 03 de 2020

---

## RESUMEN

.....  
**Palabras clave:**  
emprendimiento;  
startups;  
direccionamiento  
estratégico.

En la actualidad, las actividades de emprendimiento representan una de las principales fuentes de crecimiento económico y de generación de empleo. De ahí que resulte de gran trascendencia la revisión de los principales factores que influyen en su éxito o fracaso, y la manera como las herramientas del direccionamiento estratégico pueden impactar en sus beneficios. Con base en lo anterior, se desarrolló un estudio basado en la revisión documental de artículos relacionados con el tema de investigación, soportados en bases de datos científicas de alto reconocimiento. Los resultados arrojaron un panorama del fenómeno de creación y cierre de empresas en Colombia, que incluyen avances relacionados con el sector de la economía naranja, recientemente impulsado por el gobierno nacional. Se concluye que los nuevos emprendedores cuentan con características muy particulares que generan un factor diferenciador frente a otros, tales como su edad, su iniciativa frente a la innovación, el uso de nuevas tecnologías, la interdisciplinariedad de sus conocimientos, entre otros.

**JEL:** M1;  
M13; O15

## ABSTRACT

.....  
**Keywords:**  
entrepreneurship;  
startups;  
strategic  
direction.

Today, entrepreneurial activities represent one of the main sources of economic growth and employment creation. Therefore, it is of great importance to review the main factors that influence their success or failure and how the tools of strategic direction can impact your profits. Accordingly, a study was developed, based on the documentary review of articles related to the research topic, supported by highly recognized scientific databases. The results provided an overview of the phenomenon of creation and closure of business in Colombia, including progress related to the orange economy sector, recently promoted by the national government. Hence, it is concluded that new entrepreneurs have very particular characteristics that generate a differentiating factor compared to others, such as their age, their initiative towards innovation, the use of new technologies, the interdisciplinarity of their knowledge, among others.



## INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es considerado como uno de los motores maquina de alto impacto en la economía actual, fuente de crecimiento y principal generador de empleos. Aun así, a pesar de su importancia, no se pueden negar las dificultades que las nuevas empresas y sus directivos deben afrontar para poder lograr una posición favorable en el mercado, y de esta manera una sostenibilidad perdurable (Cardona *et al.*, 2017); de ahí que sea necesario promover en los nuevos emprendedores el desarrollo de facultades que brinden mayores oportunidades a dichas organizaciones y por tanto jueguen un papel menos efímero en la sociedad actual (Lederman *et al.*, 2014).

De acuerdo con lo anterior, el emprendedor se debe entender como la persona capaz de liderar un proyecto de cualquier índole, mediante la utilización de herramientas e instrumentos de análisis que conjuguen los aspectos endógenos, como las cualidades, las habilidades, las experiencias y el conocimiento, con los exógenos asociados a las características del entorno (Orellana *et al.*, 2016). Adicionalmente, se puede establecer que las características de emprendimiento en el líder no se vinculan directamente con factores particulares de personalidad, sino con la capacidad de modificar los comportamientos en torno a las experiencias vividas (Guerra y Restrepo, 2013).

En Colombia, la mayor parte de las empresas que se crean cada año corresponden a mipymes, por lo cual la sostenibilidad económica del país depende de su supervivencia y buen desempeño, tanto en los mercados locales como nacionales e internacionales. En este mismo sentido, de ellas depende la generación de empleos formales y la calidad de vida de los colombianos (Dini *et al.*, 2018). Ahora bien, la supervivencia o el fracaso de las nuevas organizaciones depende de muchos factores que deben ser considerados al trazar su direccionamiento estratégico (García *et al.*, 2018). Es así como variables externas como las características del entorno, los determinantes macroeconómicos o las facilidades gubernamentales para el desarrollo exitoso de los nuevos emprendimientos resultan de gran importancia (Niebles *et al.*, 2019). Del mismo modo, factores internos como la capacidad de visión, planeación, organización y puesta en marcha de dichas ideas resultan fundamentales en la medida en que generan el carácter de personalidad de la nueva empresa, basado en la apropiación de herramientas que le brinden una mayor estabilidad frente a los cambios de su entorno (Espinosa *et al.*, 2015).

Por otro lado, es posible establecer que el emprendimiento y la innovación se presentan en tres niveles de desarrollo, tales como, a nivel macro, aquellos relacionados con las condiciones macroeconómicas del país y el entorno global; a nivel intermedio, los asociados con la conformación interna de las empresas y su estructura corporativa; y, a nivel básico, las características propias de los individuos que lideran dichas organizaciones (Jolonch y Ferreira, 2016).

En virtud de lo expuesto, el presente artículo de estudio se desarrolla a partir de una revisión documental que pretende realizar un análisis contextual de la creación de empresas en Colombia, evaluando sus factores de éxito y fracaso. Así mismo, se examina el perfil del emprendedor moderno y se discriminan los aportes más significativos que pueden llegar a resultar beneficiosos en el direccionamiento estratégico de este tipo de organizaciones.

## METODOLOGÍA

La metodología de investigación utilizada para el desarrollo del presente documento fue sustentada en los lineamientos de una revisión documental estructural, bajo un enfoque cualitativo descriptivo. En ese sentido, un estudio de este tipo basa su análisis en el hallazgo de publicaciones de otros autores relacionados con el tema de investigación. Así, es posible contrastar las diferentes posturas teóricas, cuyo contraste permite la generación de nuevo conocimiento científico (Chohan, 2019). Según Holloway y Galvin (2016) y Bengtsson (2016), el método descrito bajo un enfoque cualitativo permite reunir elementos que faciliten la evaluación de un contexto a través de la interpretación de fenómenos mediante procedimientos no numéricos, tales como la observación, la percepción y las reflexiones desarrolladas por el observador. También, se considera un segundo enfoque de tipo descriptivo que, según Lambert y Lambert (2012) y Håkansson (2013), permite reunir la información recolectada en función de generar una representación acertada del fenómeno analizado, ya sea a partir de la comprensión de un comportamiento o estado de este, sin necesariamente llegar a establecer sus causas o consecuencias.

En virtud de lo expuesto, para el cumplimiento de los parámetros de investigación planteados se realizó una búsqueda de los artículos más relevantes según el tema de estudio, hallados en las bases de datos científicas de mayor reconocimiento, tales como Scielo, Emerald, Springer, Elsevier, y otras de similar importancia, en su mayoría

publicados en un rango inferior a los siete años. De igual forma, se hizo uso de fuentes de datos oficiales que sirvieron de validación para los planteamientos teóricos evaluados, de tal manera que se pudiera obtener

información de estudio de alta calidad para el análisis pretendido. La distribución de los artículos analizados se desarrolla de la siguiente manera, tal como muestra la tabla 1:

**Tabla 1.** Distribución de la documentación

<b>Tipo de documentación</b>	<b>Cantidad de documentos</b>
<b>Libros</b>	7
<b>Documentos oficiales</b>	7
<b>Artículo de investigación</b>	43

**Fuente:** elaboración propia

## RESULTADOS

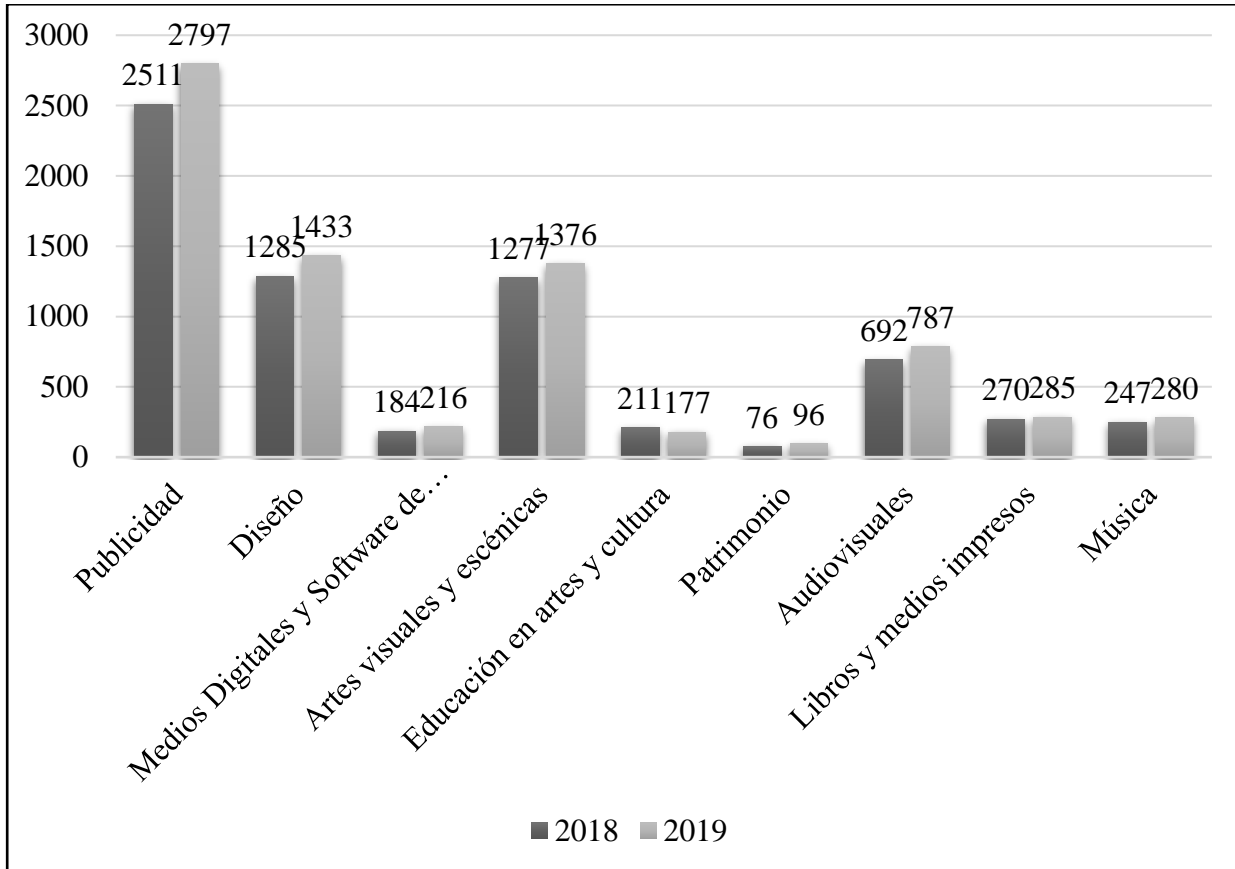
### Creación y cierre de nuevas empresas en Colombia

En primera instancia, se menciona que, según informes de Confecámaras, durante el primer semestre del 2018 fueron creadas 185 330 empresas, de las cuales 37 440 correspondieron a sociedades, y las 147 890 restantes se registraron bajo la figura de personas naturales; de lo anterior se deriva un crecimiento del 3,6 % en comparación con el mismo periodo del año inmediatamente anterior. Por otra parte, en relación con los mismos datos, el 60,2 % de las nuevas matrículas empresariales se radicaron en departamentos como Bogotá (22,4 %), Antioquia (12,1 %), Valle del Cauca (8,8 %), Cundinamarca (6,6 %), Atlántico (5,4 %) y Santander (4,9 %). Con base en estos registros también es posible resaltar que el 38,4 % de las nuevas empresas se encuentra destinada al comercio, el 16 % a los servicios de alojamiento y comida, el 9,7 % a la industria manufacturera, el 5,8 % se relaciona con actividades profesionales, científicas y técnicas, y, finalmente, el 4,6 %

a otros tipos de servicios (Confecámaras, 2018).

Aunado a la información asociada con la creación de empresas, resulta también trascendente observar lo correspondiente a su cancelación. Es así como en el mismo periodo se registró el cierre de 142 048 empresas, de las cuales 5 962 corresponden a sociedades y 136 086 a personas naturales; lo cual indica un descenso global del 24,8 % en comparación con las cifras del mismo periodo del año anterior (Confecámaras, 2018).

Por otra parte, en cifras del 2019, entre los meses de enero a septiembre, se han creado 259 026 unidades productivas, 4,2 % adicionales en comparación con el mismo periodo del 2018, de las cuales el 76,7 % corresponden a empresas de personas naturales. Adicionalmente, el 99,6 % de estas nuevas empresas corresponden a microempresas, 0,35 % a pequeñas empresas, y el 0,02 % a organizaciones medianas y grandes (Confecámaras, 2019b). Ahora bien, las cifras relacionadas con la creación de empresas en el sector de la economía naranja se muestran en la figura 1.

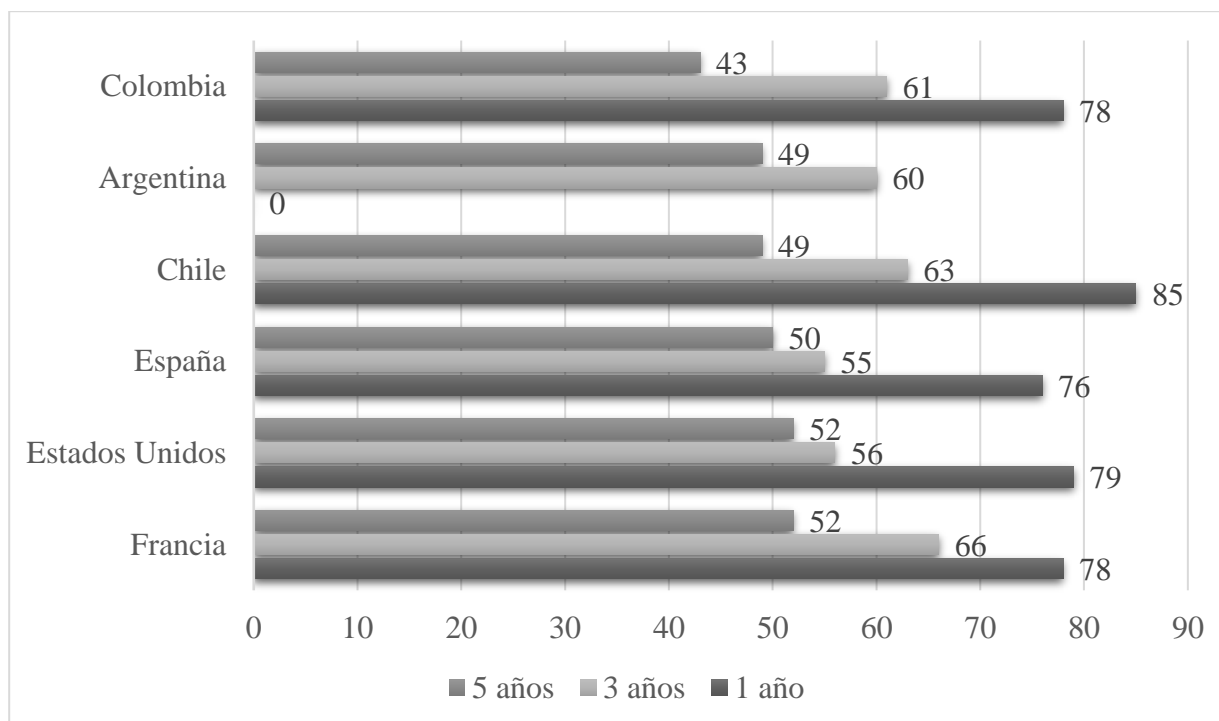


**Figura 1.** Creación de empresas en la industria de la Economía Naranja.

**Fuente:** elaboración propia basada en Confecámaras (2019b).

Con base en la figura anterior, y en asocio a las cifras correspondientes del 2018, de enero a septiembre de 2019 el incremento de nuevas empresas alcanzó el 10,3 %, con una creación de 7 447 nuevas organizaciones; y en relación con esto, la industria creativa, conformada por la publicidad, el diseño, y los medios digitales y software de contenido, creció en un 59,7 %. Adicionalmente, las correspondientes a las artes y patrimonio, asociadas con las artes visuales y escénicas, y la educación en artes y cultura y patrimonio, tuvieron una variación positiva del 22,1 %. Finalmente, la categoría de industrias culturales, conformada por empresas audiovisuales, libros y medios impresos, y la música, aumentaron en 18,25 % (Confecámaras, 2019b).

Como complemento a lo anterior, la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria) otorga gran relevancia a las mipymes del país, en la medida en que son ellas las que conforman en un gran porcentaje el cuerpo empresarial colombiano y, en consecuencia, alcanzan a aportar el 40 % del PIB, a la vez que generan el 81 % de los empleos formales. De acuerdo con lo anterior, dicho aparato empresarial se convierte en la fuente de la diversificación de bienes y servicios, así como también la innovación, y se constituye como un importante factor de competitividad del país, por lo cual se convierte en el pilar de la estabilidad y el crecimiento de la economía colombiana (Asobancaria, 2018), tal como se logra apreciar a continuación (figura 2).



**Figura 2.** Tasa de supervivencia de nuevas empresas.  
**Fuente:** elaboración propia basado en Asobancaria (2018)

De acuerdo con Asobancaria (2018), y en relación con la figura 2, de cada 100 mipymes en Colombia, 43 se mantienen en pie después de 5 años de operación, tasa que resulta significativamente baja en comparación con otros países en el orden internacional. Lo anterior coloca al país en el último lugar frente a las demás naciones relacionadas, aunque la distancia entre ellos no resulta muy significativa. No obstante, se debe destacar que los países con mejores indicadores son aquellos de mayor desarrollo como Francia, Estados Unidos y España.

**Determinantes de la supervivencia y fracaso de los nuevos emprendimientos**

Con el fin de lograr determinar un panorama aproximado de los factores que influyen en la supervivencia o fracaso de las nuevas empresas en Colombia, Confecámaras

(2017a) desarrolló un estudio en 48 740 sociedades registradas en el año 2011, a partir del cual logró identificar los factores de mayor influencia que se muestran en la figura 3. Es así que, en cuanto a los factores empresariales, se ha encontrado que el tamaño definido por la organización en el momento de iniciar sus operaciones resulta significativo para su supervivencia, debido a que alguno de los emprendedores, por temor a sus proyecciones, tienden a minimizar su estructura; de ahí que puedan quedar en desventaja por el concepto de capacidad productiva, de gestión y de economía de escala (Parra, 2011). En este mismo sentido, una estructura administrativa subvalorada limita las oportunidades de desarrollar la innovación en términos del uso de nuevas tecnologías, sobre todo en casos de mercado en donde las estrategias de diferenciación son muy marcadas.

Específicos de la empresa	Sectoriales	Localización geográfica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño</li> <li>• Innovación y estructura administrativa</li> <li>• Estructura financiera - Acceso al crédito</li> <li>• Organización jurídica</li> <li>• Orientación de mercado</li> <li>• Multi-establecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del sector</li> <li>• Ciclo económico</li> <li>• Estructura competitiva</li> <li>• Concentración de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de desarrollo de cada región</li> <li>• Cercanía a un área metropolitana</li> <li>• Clúster</li> <li>• Perfil laboral</li> </ul>

**Figura 3.** Factores que influyen en la supervivencia o fracaso de las empresas.

**Fuente:** elaboración propia basado en Confecámaras (2017a) y Asobancaria (2018).

Por otra parte, la estructura financiera y el acceso al crédito resultan determinantes en el futuro de las empresas (Romero *et al.*, 2020). Aquí se debe mencionar que las mipymes tienden a conseguir los recursos de capital en fuentes financieras inadecuadas, con costosos créditos, en ocasiones de proveedores informales que superan las proyecciones económicas y, por tanto, generan déficits que pueden aumentar el riesgo de quiebra de las organizaciones (Kaufmann y Tödting, 2002). Adicionalmente, existen factores adicionales relacionados con el tipo de organización jurídica que se constituye, de ahí que aquellas que cuenten con apoyo de empresas extranjeras cuentan con mayores oportunidades de supervivencia derivado de la transferencia de conocimiento y capital de sus subsidiarias (Hallbäck y Gabriellson, 2013). Además, las empresas que inician con varios establecimientos de operación y comercio pueden diversificar sus esfuerzos y soportar aquellas con resultados negativos. Así mismo ocurre con las participaciones de mercado, cuyas oportunidades se diversifican al cubrir mercados internos y extranjeros (DeTienne *et al.*, 2015).

Desde otro punto de vista se analizan los factores macroeconómicos y sectoriales, en tanto la estructura de mercado se considera fundamental en la lectura de las características del entorno y, así mismo, en la planificación y ejecución de las estrategias empresariales (Wolf y Floyd, 2017). De acuerdo con esto, existen casos en donde los sectores de alta concentración, caracterizados por altas tasas de rentabilidad y economías de escala, cuentan con importantes barreras de entrada que dificultan el ingreso competitivo de nuevas empresas (Rivas y Walter, 2016).

Del mismo modo, cuando el estudio del sector denota elementos de expansión, la entrada se facilita y, ante esto, dicho atractivo se plantea como alternativa de supervivencia para un mayor número de entidades, aumentando los niveles de competitividad y la transformación de la industria o sector, para lo cual estas deben estar preparadas (Kazanjian *et al.*, 2017).

Finalmente, la figura relacionada muestra un tercer tipo de factor de influencia, como lo es la localización geográfica que determina las características de desarrollo de una región. En este sentido, aquellas ubicaciones próximas a las ciudades capitales cuentan con un mejor desempeño económico, costos más favorables, mayor disponibilidad de proveedores e insumos, así como también características logísticas de bodegaje y transporte. Por otra parte, el volumen de clientes se incrementa, al igual que la fuerza laboral, en cuanto a cantidad y calidad, lo que a su vez genera mayores alternativas de desarrollo de estrategias de especialización o clústeres que potencien los niveles de competitividad, no solo de la empresa, sino también del sector al cual pertenece (Bamiatzi y Kirchmaier, 2014).

Ahora bien, en relación con la economía naranja impulsada por el actual gobierno colombiano, las características de este sector hacen que el desempeño de las nuevas empresas sea mejor en comparación con aquellas que se desenvuelven en el tradicional, en la medida en que, por el tipo de actividad que ejercen, requieren de un menor número de empleados, disponen del aprovechamiento de mecanismos alternativos de financiación e incluso subsidiados, integración de iniciativas clúster y el acceso a

mercados especializados (Confecámaras, 2019a). De otro lado, como complemento de lo expuesto, a continuación,

se exponen en la figura 4 las principales características de las empresas con crecimiento acelerado.

1	• Direccionamiento estratégico
2	• Empresas jóvenes
3	• Desarrollan procesos de innovación
4	• Dedicar esfuerzos para el conocimiento profundo de sus clientes
5	• Procuran la mejora continua de sus niveles de productividad y eficiencia
6	• Utilizan incentivos para la retención del talento humano
7	• Emplean trabajadores con mayor nivel académico
8	• Utilizan nuevas tecnologías

**Figura 4.** Características de empresas con crecimiento acelerado.

**Fuente:** elaboración propia basado en Confecámaras (2017b)

En general, las empresas con crecimiento acelerado cuentan en su dirección con empresarios capaces de leer las oportunidades de su entorno y de aprovecharlas, quienes, comúnmente, se tratan de personas con edades inferiores a los 40 años, con experiencia previa del sector y estudios académicos superiores. Dichas características les proporcionan entonces la habilidad para responder a las dinámicas de los mercados, con el desarrollo oportuno de estrategias innovadoras que propendan por satisfacer las necesidades de sus clientes y la optimización de su productividad y eficiencia (Confecámaras, 2017b).

**Los nuevos emprendedores**

El emprendimiento debe ser comprendido como la capacidad de una persona para direccionar sus acciones hacia el logro de los objetivos y metas planteadas para su

vida. En este sentido, el ser humano, como parte de su naturaleza, cuenta con un poder de soñar alto y de emprender (Triana *et al.*, 2013). Sin embargo, las ideas de negocio que se generan continuamente muchas veces no son materializadas, ya sea por falta de apoyo suficiente, por la creencia de no ser capaces o por el desconocimiento de las oportunidades existentes (Durán *et al.*, 2016). En cualquier caso, los obstáculos anteriores pueden ser superados a través de un adecuado manejo del conocimiento para el desarrollo de una cultura de emprendimiento y capacidad de aprendizaje continuo que, a su vez, proporcione al nuevo empresario los elementos suficientes para su éxito (Nova, 2014). En relación con lo anterior, Castro *et al.* (2015) han logrado establecer las características principales de los emprendedores actuales, presentadas en la tabla 2 a continuación.

**Tabla 2.** Principales características de los emprendedores actuales

	1er Nivel	2do Nivel	3er Nivel
<b>Factores generadores</b>	Creatividad	Confianza en la personas en el arranque de la empresa	Buen carácter
	Voluntad	Selección del personal	Independencia

		adecuado	
	Vanidad		
	Alta formación profesional		
<b>Factores potenciadores</b>	Ambición	Insatisfacción laboral	Entusiasmo
	Búsqueda de las mejores personas para el equipo	Necesidad	Ilusión
	Espíritu de sacrificio	Audacia	
	Sin temor al riesgo		

**Fuente:** elaboración propia

Con base en lo anterior, y debido a la importancia con la que cuentan los nuevos emprendimientos que crean empresas y generan empleos en Colombia, un gran número de universidades en el país vienen enfocando sus esfuerzos en la incorporación del espíritu emprendedor en sus planes de estudio, así como también el suministro y la formación de los estudiantes de herramientas y técnicas para la creación de empresas sostenibles en el tiempo y que generen valor en la economía nacional (Rangel *et al.*, 2015).

Algunos estudios han demostrado que el 50 % de las empresas con mayor dinamismo y sostenibilidad en la región han sido creadas por egresados o estudiantes universitarios, destacándose en ellos la interdisciplinariedad de los conocimientos empleados para su emprendimiento. Ahora bien, las características de este tipo de organizaciones solo se empiezan a conocer hasta ahora, pero, además de lo anterior, se destaca que la mayoría de las empresas comentadas soportan su inicio en procesos de incubación empresarial (Bernal y Cusi, 2015).

En Colombia la importancia mencionada ha sido reconocida. Por eso desde hace algunos años se viene trabajando en la implementación de políticas gubernamentales que incentiven el emprendimiento y que se encuentren orientadas a la creación de incubadoras de empresas; la incorporación de los conceptos de emprendimiento en universidades públicas y privadas; el establecimiento de ventajas tributarias y de contratación estatal para las nuevas empresas; la creación de fondos para el suministro de capital semilla que apoye del emprendimiento; la simplificación de requisitos e implementación de trámites más rápidos para la creación de empresas; el desarrollo de programas de desarrollo tecnológico que busquen mayor fortalecimiento de las mismas; el incentivo a las empresas privadas para el suministro de recursos, mediante el desarrollo de concursos que terminen por apoyar la política de emprendimiento

nacional; y, finalmente, en el último gobierno se ha generado el incentivo económico y tributario para la creación y fortalecimiento de empresas que se desempeñen alrededor de la economía naranja (Chamorro *et al.*, 2013).

#### **Direccionamiento estratégico en los nuevos emprendedores**

En la sociedad actual los cambios en el entorno y mercado de las empresas constituyen su día a día, por lo cual, las organizaciones deben estar preparadas para afrontar dichas variaciones mediante la incorporación y el establecimiento de acciones y medidas que faciliten la lectura de estas, así como también un análisis adecuado de la información obtenida (Castro, 2014). En este sentido, la capacidad de la compañía para aprovechar tales dinamismos que afectan su planeación, operación y personal, se convierte en un factor importante de competitividad (Moreno y Briceño, 2013; Valenzuela *et al.*, 2018). De acuerdo con lo anterior, Hernández *et al.* (2017) establecen que el concepto tratado en este apartado consiste en la integración de los principios corporativos, conformados por valores, creencias y normas que sirven de base para la regulación de la organización y su orientación hacia las metas deseadas.

En este sentido, el direccionamiento estratégico depende fundamentalmente de la inteligencia estratégica, es decir, del poder combinar los conocimientos y las aplicaciones de distintas disciplinas académicas como economía, finanzas, administración o ingeniería, en búsqueda del logro de los objetivos misionales de una organización (Suarez *et al.*, 2016). Es así como de la conjunción de estos saberes surgen herramientas que resultan diferenciadoras en el entorno competitivo actual y se encuentran relacionadas con la vigilancia tecnológica, asociada con la obtención, la depuración y el tratamiento de la información; la inteligencia competitiva, consistente en la evaluación permanente de las variables competitivas del entorno; la prospectiva estratégica, entendida como la capacidad para analizar las tendencias futuras de un proyecto a partir del



conocimiento de la actualidad; o la planeación estratégica, relacionada con la estructuración de las actividades requeridas para una toma adecuada de decisiones (Aguirre, 2015).

De otra parte, la gestión del conocimiento se considera como uno de los componentes principales para el desarrollo de un adecuado direccionamiento estratégico, en tanto se convierte en fuente de información fundamental para una toma de decisiones acertada. Es así como la generación de conocimiento debe ser tan dinámica como el entorno empresarial, buscando capitalizar todos los factores que influyen en él (Prado *et al.*, 2013). Adicionalmente, una adecuada gestión del conocimiento debe considerar también una transmisión suficiente y necesaria de la información a los niveles empresariales deseados, en la medida en que esta se considera como el aglutinante de los equipos de trabajo y el direccionador de las estrategias empresariales (Franco y Urbano, 2016). De acuerdo con lo anterior, la gestión de conocimiento debe ser entendida como un proceso sistemático que permite la creación, la transferencia, el almacenamiento y la aplicación de conocimiento de una forma productiva y eficaz, en función de los objetivos empresariales (Aguilera, 2019).

De forma complementaria, la incorporación integrada de los conceptos logísticos en la operación de la nueva empresa contribuye a la optimización de la estructura empresarial, la reducción de costos y una mejor calidad del servicio prestado o alrededor del suministro del bien comercializado, que a su vez redundan en el mejoramiento de la satisfacción de los clientes y en el logro de los objetivos organizacionales (Elbanna, 2016). De acuerdo con lo anterior, la consideración de este aspecto para el establecimiento de planes y alianzas logísticas cuenta con gran valor en los niveles de competitividad tanto para la empresa pyme como para los sectores en los que se desenvuelve (Martínez *et al.*, 2017).

Además de lo anterior, y como ha sido mencionado en líneas anteriores, debe ser prioritaria la incorporación de procesos que motiven el desarrollo de la innovación al interior del direccionamiento estratégico (Dibrell *et al.*, 2014), ya sea de cara al cliente con la suma de ventajas competitivas a los productos o servicios que se ofrecen, como también hacia el interior, a través del establecimiento de medidas, herramientas o actividades que mejoren la eficiencia de los procesos, proporcionen resultados más atractivos frente a los intereses empresariales y disminuyan los costos de la operación (Otero *et al.*, 2016).

De otro lado, no basta con crear las estrategias, pues también son importantes los modos de implantación. De ahí que junto a ella deben ser definidos otros aspectos como

el diseño de estructuras organizacionales eficientes, el fomento del aprendizaje corporativo, y el incentivo hacia la innovación y la generación de nuevas iniciativas que lleven a una evolución positiva de los procesos (Ramírez y Selsky, 2016). Cabe aclarar que, en conjunción con lo anterior, resulta necesaria una definición y establecimiento de los objetivos organizacionales, así como también su comunicación formal a todos los miembros de la organización, acompañada de la determinación de responsables, procedimientos y controles eficaces y, a la vez, flexibles ante el dinamismo corporativo (Vázquez *et al.*, 2016).

En relación con lo expuesto, el pensamiento estratégico se convierte en el insumo principal para la creación de modelos gerenciales exitosos. En este sentido, Montealegre *et al.* (2017) proponen el desarrollo de los siguientes componentes:

- **Formulación:** consistente en el desarrollo de investigaciones que lleven a diagnósticos empresariales, formulación de planes y programas.
- **Ejecución:** relacionado con la estructuración de planes de acción para la ejecución de los planes y programas trazados.
- **Evaluación:** asociado con acciones de monitoreo a auditoría de los aspectos relacionados con el ambiente interno y externo de la compañía, en cuanto al cumplimiento de los planes estructurados.
- **Estructura:** consistente en la definición de la estructura organizacional requerida para el cumplimiento de los planes y que opere bajo los principios generales de la administración.
- **Tarea:** asociado con el establecimiento de métodos e instrumentos de análisis del trabajo operativo.
- **Persona:** relacionado con el establecimiento de planes y programas que promuevan la productividad en los empleados, al igual que aspectos motivacionales, de liderazgo y trabajo en equipo.

Con base en lo anterior, vale la pena desatacar que el direccionamiento estratégico debe ser entendido como un enfoque gerencial que procura la definición de un rumbo claro para la empresa, a partir del establecimiento de planes formales y apropiados por todos los miembros de la organización, basados en el estudio de las relaciones sistémicas que se generan entre las decisiones del administrador y el desempeño alcanzado por el personal (Hurtado y Escandón, 2016). En ese orden, el empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se

vuelve en un elemento indispensable, no solo para el intercambio del conocimiento necesario en dicho direccionamiento, sino también como facilitador del análisis de información que permita una toma de decisiones más acertada, así como también los procesos de innovación que mantengan a la empresa en una posición de mercado favorable para sí misma (Erazo *et al.*, 2016).

## DISCUSIÓN

Sobre los resultados obtenidos en el presente proceso de revisión bibliográfica se puede realizar una contrastación con diversos estudios recientes. Uno de ellos es el realizado por mano de García *et al* (2017), quienes en su caso lograron comprobar que el direccionamiento estratégico es una herramienta fundamental para la consecución de la promoción de los valores en cuerpos seguridad pública. En este caso se visiona como un refuerzo de los valores dentro de organizaciones con una estructura organizacional lineal; elemento que es parecido a los emprendimientos más jóvenes dentro de Colombia, donde por tema de recursos de los que puede disponer el emprendedor se da uso de esta misma estructura.

Ciertamente, en organizaciones más pequeñas el direccionamiento estratégico aplicado de manera lineal puede dar resultados efectivos; pero tal como plantean García *et al.* (2017), en empresas de un mayor tamaño o que se encuentren en un constante proceso de crecimiento son más vulnerables al fracaso de la implementación de este método de la dirección estratégica. Muchas veces la estratificación de los cargos resulta como necesidad del emprendedor al reconocer que ya no puede cumplir tantas funciones como estaría acostumbrado; más cuando estos tienden a venir del autoempleo o el sector informal (Núñez *et al.*, 2018).

Al abordar el tema de la informalidad en la dinámica emprendedora colombiana resulta importante citar a Núñez *et al.* (2018), pues explican la participación del sector informal en la actividad emprendedora y ese importante salto que se busca promover desde el Estado para transportar al informal a la formalidad. Del mismo modo, Redondo *et al.* (2018) concuerdan con el presente estudio al reconocer las fortalezas del emprendedor colombiano frente a los mercados, quienes son capaces de establecer estrategias más arriesgadas para lograr resultados efectivos.

## CONCLUSION

En primera instancia se concluye que ciertamente cada año se crean en Colombia miles de nuevas empresas. Sin embargo, también en el mismo periodo se cierran otras tantas. En este sentido, resulta trascendental la potencialización de los factores que influyen en el

aprovechamiento de las oportunidades alrededor de estas organizaciones, de manera sostenible en el tiempo. Con base en el planteamiento anterior se realizó un análisis de las condiciones en las que se desarrolla el emprendimiento en la actualidad, y la manera como la implementación de elementos asociados al direccionamiento estratégico puede contribuir a que estas obtengan un mejor desempeño y, por tanto, mayor perdurabilidad.

Dicho análisis permite concluir el rol fundamental que juegan los procesos estratégicos dentro de las dinámicas empresariales para lograr la sostenibilidad de los nuevos emprendimientos en el país, en el que estos sean capaces de emplear las estrategias y las actividades que les sirvan de base para el posicionamiento dentro del mercado. A su vez, se concluye que la mayoría de las organizaciones que conforman su cuerpo empresarial se componen de mipymes, lo que quiere decir que estas nuevas entidades empiezan su accionar llenas de limitaciones y obstáculos a superar; de ahí que las características del emprendedor ejerzan gran influencia en su productividad. Ciertamente existen una gran cantidad de factores que afectan la permanencia o la desaparición de una empresa dentro del mercado, por lo que es fundamental que a nivel organizacional se realice el ejercicio de revisión de dichos elementos, para así establecer rutas de acción efectivas frente a estos.

En relación con lo anterior se concluye que en el desempeño de estas tienen que ver factores propios de la empresa, otros sectoriales y también aquellos relacionados con la localización geográfica, que pueden brindar o no ventajas competitivas frente a sus rivales. Así mismo, se logró identificar que los nuevos emprendedores de hoy día cuentan con características muy particulares que generan un factor diferenciador frente a otros, tales como su edad, su iniciativa frente a la innovación, el uso de nuevas tecnologías, la interdisciplinariedad de sus conocimientos, entre otros.

Por otro lado, se concluye que actualmente los nuevos emprendedores tienen una serie de características que va acorde a las dinámicas actuales del ecosistema empresarial y por ende es necesario que las estrategias formuladas desde el eje estratégico de las organizaciones respondan a ese contexto de emprendedores y tipos de emprendimientos, en los cuales día a día se crean nuevos nichos y subnichos de mercado.

Finalmente, con base en todo lo anterior, se evaluaron los aspectos del direccionamiento estratégico que deben ser incorporados en las nuevas organizaciones para incrementar su desempeño. En este sentido, se revisaron elementos asociados con la inteligencia estratégica, la

gestión del conocimiento, la planeación, la logística y sobre todo el desarrollo de la innovación. Del mismo modo se observaron los elementos necesarios para una adecuada implementación de las estrategias definidas para las nuevas empresas.

#### **Declaración sobre conflictos de interés**

Los autores declaran que no existe algún tipo de conflicto de interés con relación a este manuscrito. Del mismo modo declaran ser totalmente independientes de las instituciones que prestaron su apoyo en el proceso y, por consiguiente, esto no ha incidido en la ejecución del artículo.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguilera, A. (2019). La gestión del conocimiento desde el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali– Colombia. *Entramado*, 15(1), 12-22. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5092>
- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios gerenciales*, 31(134), 100-110. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Asobancaria. (2018). *Supervivencia de las MiPyme: un problema por resolver*. Semana Económica 2018. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1145.pdf>
- Bamiatzi, V. C. y Kirchmaier, T. (2014). Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*, 32(3), 259-284. <https://doi.org/10.1177/0266242612459534>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2(1), 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Bernal, L. D. P. y Cusi, M. L. A. (2015). Una mirada a las empresas de los estudiantes y egresados: el caso de la Universidad EAN. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 122-134. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.008>
- Cardona, D., Rada, A. M. y Palma, H. G. H. (2017). Creación de empresa como pilar para el desarrollo social e integral de la región caribe en Colombia. *Saber, ciencia y libertad*, 12(1), 134-143. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2017v12n1.698>
- Castro, C. (2014). La gerencia como actividad emprendedora: la internacionalización de la empresa argentina Siderca (1960-1996). *Apuntes*, 41(75), 109-140. <https://doi.org/10.21678/apuntes.75.718>
- Castro, M. A. B., García, M. L. S. y Adame, M. E. C. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de negocios*, 6(13), 98-107.

<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.009>

Chamorro, E. T., Ceballos, H. O. y Villa, J. J. B. (2013). Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010. *Estudios gerenciales*, 29(128), 274-283. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.001>

Chohan, U. W. (2019). *Documentary Research: Positing Innovations in a National Budget Process*. <https://methods.sagepub.com/case/srmpro/C6ZLew/documentary-research-positing-innovations-in-a-national-budget-process>

Confecámaras. (2017a). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20D0%B0lisis\\_Economico\\_N\\_14.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20D0%B0lisis_Economico_N_14.pdf)

Confecámaras. (2017b). *Determinantes del crecimiento acelerado de las empresas en Colombia*. [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20D0%B0lisis\\_Economico\\_N\\_13.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20D0%B0lisis_Economico_N_13.pdf)

Confecámaras. (2018). *Informe de Dinámica Empresarial en Colombia. I Semestre de 2018*.

[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe\\_de\\_Coyuntura/2018/Informe\\_de\\_Din%C3%A1mica\\_Empresarial\\_Sem\\_I\\_2018\\_rMML.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe_de_Coyuntura/2018/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_Sem_I_2018_rMML.pdf)

Confecámaras. (2019a). *Crecimiento, supervivencia y desafíos de las empresas de Economía Naranja en Colombia*.

<https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/crecimiento-supervivencia-y-desafios-de-las-empresas-de-economia-naranja>

Confecámaras. (2019b). *Dinámica de creación de empresas en Colombia. Enero-Septiembre de 2019*. [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos\\_Analisis\\_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creacion%20de%20Empresas%20%20Ene-Sep%202019.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creacion%20de%20Empresas%20%20Ene-Sep%202019.pdf)

DeTienne, D. R., McKelvie, A. y Chandler, G. N. (2015). Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 255-272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.007>

Dibrell, C., Craig, J. B. y Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.011>

Dini, M., Stumpo, G. y Eueopea, U. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf)

Durán, P. B., Guadaño, J. F., de las Vacas, G. L. P. y López, S. M. (2016). La iniciativa emprendedora como base para la creación de empresas de participación. Un instrumento para la innovación social. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(108), 9. <https://doi.org/10.16925/co.v24i108.1267>

Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, 52, 210-220. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.025>

Achicanoy, H. A., Castro, A. A. Erazo, S. C. R. (2016). Inversión en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y su relación con en el direccionamiento estratégico de las PYMES de Santiago de Cali-Colombia. *RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 1(18), 01-17.

<https://doi.org/10.17013/risti.18.1-17>

Espinosa, F. R., Molina, Z. A. M. y Vera, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de negocios*, 6(13), 29-41. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.003>

Franco, M. y Urbano, D. (2016). Factores determinantes del dinamismo de las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 22(1), 110-125. <https://doi.org/10.14409/ce.v2i0.5466>

García, J. E., Duran, S. E., Parra, M. A. y Màrceles, V. S. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista espacios*, 38(32). [https://scholar.google.com/scholar\\_url?url=http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1035&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=6527732815344897684&ei=iI9M X\\_mSIr2Ay9YPsrSewA8&scisig=AAGBfm188ZC7pGoCXdxD-b8P6lpmvRHDog](https://scholar.google.com/scholar_url?url=http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1035&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=6527732815344897684&ei=iI9M X_mSIr2Ay9YPsrSewA8&scisig=AAGBfm188ZC7pGoCXdxD-b8P6lpmvRHDog)

Guerra, C. E. H. y Restrepo, L. A. M. (2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. *Punto de vista*, 4(7). <https://doi.org/10.15765/pdv.v4i7.441>

García, J. E., Durán, S. E., Fernández, M. A. P.

- y Durán, J. R. (2018). Gestión del conocimiento: factor estratégico en el desarrollo del talento humano para impulsar la productividad organizacional en pymes. En Rincón, Y., Restrepo, J. y Vanegas (Ed.), *Nuevas Realidades Globales e Innovación*. (pp. 20-41). Medellín, Colombia: Tecnológico de Antioquia.
- Håkansson, A. (2013). *Portal of research methods and methodologies for research projects and degree projects* [Ponencia]. The 2013 World Congress in Computer Science, Computer Engineering, and Applied Computing WORLDCOMP. Las Vegas, USA. <https://www.kth.se/social/files/55563b9df27654705999e3d6/Research%20Methods%20-%20Methodologies%281%29.pdf>
- Hallböck, J. y Gabriëlsson, P. (2013). Entrepreneurial marketing strategies during the growth of international new ventures originating in small and open economies. *International Business Review*, 22(6), 1008-1020. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.02.006>
- Hernández, H. G., Cardona, D. A. y Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642017000500003>
- Holloway, I. y Galvin, K. (2016). *Qualitative research in nursing and healthcare*. Wiley-Blackwell. <https://www.wiley.com/en-co/Qualitative+Research+in+Nursing+and+Healthcare,+4th+Edition-p-9781118874493>
- Hurtado, A. y Escandón, D. M. (2016). Antecedentes de la postura emprendedora y su influencia en el desempeño exportador de las pymes en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 29(53), 147-179. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao29-53.apei>
- Jolonch, X. y Ferreira, S. (2016). ¿De qué están hechos nuestros emprendedores? *Universidad y Empresa*, 18(30), 179-189. <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.09>
- Kaufmann, A. y Tödtling, F. (2002). How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria. *Technovation*, 22(3), 147-159. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(00\)00081-x](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(00)00081-x)
- Kazanjan, R. K., Drazin, R. y Glynn, M. A.

- (2017). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 173-199. <https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch9>
- Lambert, V. A. y Lambert, C. E. (2012). Qualitative descriptive research: An acceptable design. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(4), 255-256. <https://www.tci-thaijo.org/index.php/PRIJNR/article/download/5805/5064/>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S. y Rigolini, J. (2014). El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación. *The World Bank*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0284-3>
- Martínez, J., De la hoz, J., García, J. y Molina, I. (2017). *Gestión logística en Pymes del sector de operadores de carga del Departamento del Atlántico* [Tesis de Maestría, Universidad del Norte]. Repositorio Universidad del Norte. <https://doi.org/10.35537/10915/3473>
- Montealegre, J. V., Delgado, A. y Cubillos, C. H. (2017). Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. *Pensamiento y Gestión*, 1(42), 26-47. <https://doi.org/10.14482/pege.42.10479>
- Moreno, E. T. M. y Briceño, M. C. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 5(1), 91-102. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2013.0001.05>
- Niebles, L. D., Torres, K. M., Núñez, W. A. y Villa, M. L. (2019). *Estrategias de marketing como herramienta para la gestión del desempeño*. Corporación Universitaria Latinoamericana.
- Nova, J. A. B. (2014). Emprendimiento en Colombia. *Administración y Desarrollo*, 43(59), 7-21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403431>
- Núñez, W. N., Acosta, A. R., Nuñez, L. N., Parejo, I. B. y Palma, H. G. H. (2018). Entrepreneurship and the Informal Economy: Characterization of Business in Colombia, an Analysis from the Global Entrepreneurship Monitor. *Contemporary Engineering Sciences*, 11(54). [https://www.researchgate.net/publication/326515622\\_Entrepreneurship\\_and\\_the\\_informal\\_economy\\_characterization\\_of\\_business\\_in\\_Colombia\\_an\\_analysis\\_from\\_the](https://www.researchgate.net/publication/326515622_Entrepreneurship_and_the_informal_economy_characterization_of_business_in_Colombia_an_analysis_from_the)

[global entrepreneurship monitor](#)

- Orellana, B. S., Brito-Gaona, L., Orozco, O. R. y Pereira, G. S. (2016). Capacidad Emprendedora Y Limitantes En La Generación De Emprendimientos: Una Mirada Desde La Condición De Género. *European Scientific Journal*, 12(1).  
<https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n31p96>
- Otero, M. S., Atia, V. C. y Miranda, P. P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 22(2), 78-91.  
<https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2978>
- Parra, J. F. (2011). Determinantes de la probabilidad de cierre de nuevas empresas en Bogotá. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 27-53.  
<https://doi.org/10.18359/rfce.2259>
- Prado, J. C. A., Longo-Somoza, M. y Fischer, A. L. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de administración*, 26(47), 35-62.  
<https://doi.org/10.17081/bonga/2089.c11>
- Ramírez, R. y Selsky, J. W. (2016). Strategic planning in turbulent environments: A social ecology approach to scenarios. *Long Range Planning*, 49(1), 90-102.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.09.002>
- Rangel, P. E. S., Rubiano, M. E. M. y Riaga, C. O. (2015). Interacción universidad y entorno: marco para el emprendimiento. *Educación y Educadores*, 18(1).  
<https://doi.org/10.5294/edu.2015.18.1.7>
- Redondo, R. P., de Ávila, W. M. y Palma, H. H. (2018). Digital Marketing as a Promoter of Entrepreneurship in the Footwear Sector in Colombia. *Contemporary Engineering Sciences*, 11(82), 4059-4067.  
[https://www.researchgate.net/publication/327813483\\_Digital\\_marketing\\_as\\_a\\_promoter\\_of\\_entrepreneurship\\_in\\_the\\_footwear\\_sector\\_in\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/327813483_Digital_marketing_as_a_promoter_of_entrepreneurship_in_the_footwear_sector_in_Colombia)
- Rivas, C. I. S. y Walter, R. G. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 33-49.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29045347003/html/index.html>
- Romero-Álvarez, Y., Niebles-Núñez, W. y Niebles-Núñez, L. (2020). La inclusión financiera analizada desde una técnica de reducción de dimensiones. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-17.  
<https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3588>
- Suarez, E., Calvo-Mora, A. y Roldán, J. L.



- (2016). The role of strategic planning in excellence management systems. *European Journal of Operational Research*, 248(2), 532-542. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.07.008>
- Triana, J. A. O., Camargo, L. C. A. y Sepúlveda, P. A. A. (2013). El entorno competitivo para el emprendimiento en la región Caribe de Colombia: caso de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Sincelejo. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (74), 86-105. <https://doi.org/10.21158/01208160.n74.2013.738>
- Valenzuela, I., Parra M., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Payares, K., Alvarino, C., Navarro, N., Charris, P. y Ramírez, J., (2018), Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Revista Espacios*, 39(51), 21-35, <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>
- Vázquez, J. M. S., Elorza, M. L. V. y Pinzón, P. A. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 24(1), 37-47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Wolf, C. y Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>