

¿Por qué los negocios  
fracasan en Colombia?

---

Why Entrepreneurs  
Fail in Colombia?

# Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia

---

## Analysis of the primary causes of business failure in Colombia

---

AUTORES / WRITERS

---

### **Clara Inés Pardo Martínez**

clara.pardo@urosario.edu.co

Escuela de Administración  
Universidad del Rosario  
Dirección Ejecutiva  
Observatorio Colombiano de  
Ciencia y Tecnología (OCyT)

Business School  
Universidad del Rosario  
Executive Director  
Colombian Observatory of  
Science and Technology (OCyT)

### **William Alfonso**

william.alfonso@urosario.edu.co

Gestión y Desarrollo Urbano –  
Facultad de Ciencia Política  
Universidad del Rosario

Development and Urban Planning –  
Political Science Faculty  
Universidad del Rosario

Corrección ortotipográfica: María Vargas

Traducción: Lindsay Walsh

Diseño: Rogelio Vázquez

PATROCINADORES / SPONSORS



ALIADOS / ALLIES



El fomento al emprendimiento es fundamental para promover la creación de nuevos negocios –en la medida en que estos generan empleos, desarrollo, crecimiento económico y ventajas competitivas–, especialmente en las economías emergentes, como es el caso de Colombia.

Por lo tanto, el gran reto está en acompañar estos procesos (la creación de nuevos negocios), de tal forma que se supere el temor al riesgo y se mejoren las condiciones básicas que permitan disminuir las altas tasas de emprendimiento que terminan bajo el signo del fracaso. Factores como la inversión en innovación, las alternativas de negocios flexibles y las formas de organización que disminuyen incertidumbres posibilitan negocios exitosos y ayudan a sortear muchos factores internos y externos del mercado.

El propósito de esta investigación es identificar los principales factores que inducen al fracaso de los emprendimientos en el contexto colombiano, a partir de una encuesta que recoge la percepción de 324 emprendedores colombianos. La encuesta incluyó seis factores (financiero, organizacional,

The promotion of entrepreneurship is a fundamental mechanism to promote the creation of new businesses that then lead to job creation, development, economic growth, and competitive advantages, particularly in developing economies such as Colombia.

The challenge is how to complement these processes in order to diminish risk aversion, as well as improve basic conditions to diminish the high rates of ventures perceived as failures. Factors such as investment in innovation, flexible business options, and organizational structures that minimize uncertainty help create successful business and allow them to overcome many internal and external market factors.

The purpose of this study is to identify the primary factors that lead to the failure of ventures within the Colombian context responses from 324 Colombian entrepreneurs gathered from an online survey. The survey included six factors (Financial, Organizational, Marketing, External Environment, Operational, and Human Resources) with respective sub-categories, a per-

mercadeo, entorno, operativo y recursos humanos), junto con sus respectivas categorías; un test de personalidad; y preguntas de segmentación (estas dos últimas con el fin de definir el perfil de los emprendedores colombianos). Los resultados evidenciaron que los principales factores que inciden en el fracaso de los emprendedores colombianos –en orden jerárquico– son: los aspectos financieros, los organizacionales, del entorno y el mercado.

Como causas concretas destacan la falta de generación de ingresos que solventen la supervivencia del negocio, la falta de financiamiento, los problemas en la ejecución y control del negocio, y la inestabilidad económica y jurídica. El perfil del emprendedor colombiano se pudo caracterizar por su disponibilidad al cambio y por la apertura a nuevos tipos de negocios; asimismo, destacó su orientación de servicio al cliente, el trato amable y cortés, así como los aspectos relacionados con el autocontrol y la planeación.

Estos resultados son valiosos, pues sirven de insumo para formular o ajustar las políticas que promueven el emprendimiento en Colom-

sonality test, and segmentation questions. These last two sections were included with the goal of defining a profile of Colombian entrepreneurs. The results showed that the principal causes of failure for Colombian entrepreneurs are, in order, financial issues, organizational issues, external environment, and marketing.

Specific sub-issues stand out, including insufficient income generated to maintain the business, lack of financing, problems with the execution and controls of the business, and legal and economic instability. The profile of the Colombian entrepreneur can be characterized by an openness to change and new business types and models, as well as a customer service oriented attitude that is also applied to self-control and planning aspects.

These results are important as an input for the creation and adjustment of policies to promote entrepreneurship in Colombia, taking into consideration the perspective of entrepreneurs whose businesses have been perceived as failures. The results also provide entrepreneurs an analysis of the causes frequently associated with failure, as well as

bia al tener en cuenta el punto de vista de los emprendedores que en algún momento tuvieron un negocio que ahora es percibido como fracaso; de igual manera, aportan a los emprendedores un análisis de las causas que más frecuentemente se relacionan con el fracaso y las lecciones aprendidas (las cuales pueden ser tenidas en cuenta por quienes están iniciando un nuevo emprendimiento para así acrecentar la posibilidad de ser exitosos).

lessons learned to increase the possibility of success for entrepreneurs starting a new venture.

PALABRAS CLAVE:

---

Emprendimiento

---

Factores de fracaso

---

Negocio exitoso

---

Colombia

KEY WORDS:

---

Entrepreneurship

---

Causes of Failure

---

Business Success

---

Colombia

## Introducción

En las últimas décadas, el fomento al emprendimiento para la creación de nuevos establecimientos de negocios ha sido un factor crucial para mejorar el crecimiento y el desarrollo económico en las diferentes regiones. Estos últimos promueven la generación de nuevos empleos, facilitan la movilidad social, fomentan la flexibilidad económica, refuerzan la competencia y promueven la innovación y la eficiencia económica (Liao et al., 2008; Olaison y Meier, 2014); en definitiva, son elementos para fortalecer los sistemas productivos. Sin embargo, el número de emprendimientos que no logra consolidarse, en la mayoría de los casos, supera el número de negocios exitosos.

Actualmente, los emprendedores consideran diferentes factores clave que pueden influir en el éxito de sus emprendimientos, estos incluyen: mayor inversión en innovación, tecnología, diseño del producto, adaptación a los cambios, nuevas regulaciones de negocios, la posibilidad de participar en nuevos mercados y la competitividad internacional, entre otros. Y sus objetivos son: perdurar en el tiempo y contribuir a impulsar la economía, el desarrollo y las aportaciones al conocimiento, para así superar la barrera impuesta por aquellos factores que inducen al fracaso.

## Introduction

In the last few decades, the creation of new businesses via entrepreneurship has been a crucial factor in improving economic growth and development in the different regions of Colombia. These businesses create new employment opportunities, facilitate social mobility, foster economic resilience, strengthen competition, and promote innovation and economic efficiency (Liao et al. 2008, Olaison and Meier, 2014), elements fundamental to strengthening production systems. Nevertheless, the number of failed ventures far exceeds the number of successful ones.

Entrepreneurs consider different key factors that might influence the probability of success of their ventures. These include increased investment in innovation, technology, product design, adaptation to change, new regulations, the possibility of participation in new markets, and international competitiveness, among others. The objective is to overcome the barrier of the factors that lead to failure, allowing the entrepreneur to sustain the business over time and contribute to the economy, development, and knowledge creation.

Within this context, it is important to define entrepreneurship (taken from the French word for pioneer,



En este contexto, resulta importante definir en qué consiste el emprendimiento. El término proviene del francés *entrepreneur* –que significa pionero– y refiere el desarrollo de un negocio, desde la idea inicial, hasta convertirla en una empresa rentable donde la ejecución generalmente es compleja, pues conjuga momentos de oportunidad y riesgo en la gestión. Los emprendedores exitosos han demostrado habilidades de planeación, herramientas asertivas de comunicación, manejo de relaciones interpersonales, conocimientos de gestión, capacidad de resolver problemas y liderazgo (Brooks, 2015).

El riesgo, al igual que el fracaso, forma parte del emprendimiento. De acuerdo con Pretorius (2009), se considera que un emprendimiento fracasa cuando involuntariamente no puede generar flujos de caja por sí mismo –tampoco a través de financiamiento–, lo cual implica un declive de la inversión, trayendo como consecuencia el no poder seguir operando bajo los lineamientos actuales de propiedad y gestión.

Debido a que no se reconoce su importancia en el ciclo de los emprendimientos, las bases de conocimiento del fracaso son limitadas, especialmente en economías emergentes, como es el caso de Colombia:

*entrepreneur*) as the development of a business from the initial idea through its conversion to a sustainable business where the execution process is generally complex and combines moments of opportunity and risk. Successful entrepreneurs have demonstrated planning abilities, assertive communications skills, interpersonal relationship management, management skills, problem-solving capacities, and leadership skills.

Risk and failure are fundamental elements of entrepreneurship. According to Pretorius “... a venture fails when it involuntarily becomes unable to attract new debt or equity funding to reverse decline; consequently, it cannot continue to operate under the current ownership and management” (Pretorius 10).

Due to the preference to ignore failure as part of the life cycle of a venture, knowledge of the subject is limited, particularly in emerging economies such as Colombia. According to a study conducted by the Chamber of Commerce of Bogotá (2013), 55% of ventures survive their first year, 41% make it through the second, 31% survive the third year, and only 23% of ventures survive four years after their founding, showing that in business generation and failure has stayed steady for

de acuerdo con estudios realizados por la Cámara de Comercio de Bogotá (2013), se encontró que, pasado el primer año después de la creación, únicamente sobrevive el 55% de las empresas creadas, para el segundo año queda un 41% de los emprendimientos, al tercer año ya solo sobrevive el 31% y, llegado el cuarto año, queda un 23% de los emprendimientos, lo cual evidencia que en las últimas décadas el comportamiento de la generación y el fracaso empresarial se han mantenido. Los resultados de estas estadísticas son similares a los que presenta un estudio realizado por la Administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, éste determinó que alrededor del 66% de los nuevos negocios sobrevive dos años o más, el 50% sobrevive al menos cuatro años y solo el 40% sobrevive seis años o más, en el contexto estadounidense.

De acuerdo con las cifras, resulta crucial identificar y analizar cuáles son los principales factores que influyen en el fracaso, desde el punto de vista de los emprendedores, con el fin de identificar errores comunes, lecciones aprendidas y aspectos a tener en cuenta para la formulación de nuevas estrategias que ayuden a disminuir la tasa de los emprendimientos colombianos que fracasan.

the last few decades. The results of this study are similar to a study conducted by the U.S. Small Business Administration that found that approximately 66% of new businesses survive two or more years, 50% survive at least four years, and only 40% survive six or more years.

Taking these statistics into account, it is important to identify and analyze the primary factors that lead to failure from the point of view of the entrepreneur, with the intention of identifying common errors, lessons learned, and issues to take into consideration for the creation of new strategies to diminish the rate of failure for Colombian ventures.

The subject of the process of business failure has been studied since the 1970s, beginning with the studies developed by Argenti (1976). These studies cover diverse issues such as management, finance, psychology, and leadership. The subject of failure is specifically addressed via financial modeling to predict situations that might lead to failure.

This Colombian case study seeks to establish the principal factors and considerations that lead to business failure from the perspective of Colombian entrepreneurs that have faced crisis situations in their own

La temática de los procesos del fracaso empresarial ha sido estudiada desde los años setenta a partir de trabajos como los desarrollados por Argenti (1976). Estos estudios están dispersos en diferentes áreas: negocios, administración, finanzas, psicología y liderazgo. Específicamente, el tema del fracaso se trabaja a través de la modelación financiera para predecir escenarios en donde es posible fracasar.

Este estudio, aplicado a Colombia, busca establecer los principales factores y aspectos que influyen en el fracaso de los negocios por medio de la percepción de los empresarios colombianos que se han visto enfrentados a situaciones de crisis en sus emprendimientos; adicionalmente, busca definir –de manera genérica– el perfil y los rasgos de personalidad de los emprendedores, lo cual es un aporte novedoso, pues se pretende hacer una contribución a la literatura de gestión y administración al categorizar los factores asociados al fracaso y al perfil de los emprendedores no exitosos. Esto último, a manera de insumo, sirve para que los hacedores de política y los tomadores de decisiones puedan desarrollar políticas y estrategias más efectivas y lograr emprendimientos exitosos que contribuyan al desarrollo sustentable del país.

companies. Additionally, it attempts to identify a general profile and common personality traits of entrepreneurs. The result is a novel study that seeks to contribute to the existing management and administration literature by categorizing the factors associated with failure and the profile of unsuccessful entrepreneurs. This information can then be used as an input for policy and decision makers to develop more effective policies and strategies to achieve more successful ventures that contribute to the sustainable development of the country.

This study includes three sections: the first is focused on an overview of the Colombian context and some of the existing literature on business failure; The second section presents the methodology and data of the study; and the third section presents an analysis of the results and the principle conclusions and implications of the study.

### **Characteristics of Entrepreneurship in Colombia**

The business environment in Colombia can be analyzed using two criteria taken from the World Bank's "*Doing Business 2015*" report. The report seeks to establish

Este informe consta de los siguientes apartados: en la primera parte se presenta un contexto de los emprendimientos en Colombia y la literatura sobre el fracaso empresarial, en la segunda parte se presentan los métodos y datos del estudio, en la tercera se presentan los resultados y un análisis de los mismos para, después, finalizar con las principales conclusiones e implicaciones del estudio.

### **Características del emprendimiento en Colombia**

El entorno de los negocios en Colombia puede ser analizado a partir de los criterios consignados en el informe *“Doing Business 2015”*, desarrollado por el Banco Mundial (2015), el cual busca establecer aquellos factores y normativas que pueden fomentar y restringir el inicio, desarrollo o clausura de los negocios en el país mediante una serie de indicadores cuantitativos que pretenden medir el impacto, las regulaciones y la protección de los derechos de la propiedad en 189 economías de forma periódica.

the standards and factors that promote or restrict the opening, development, or closing of businesses in the country via a series of quantitative indicators that periodically measure the impact of regulations and intellectual property rights protection in 189 economies.

Regulatory issues impact at least 11 business development indicators, including: the steps necessary to start a business, construction permit procedures, intellectual property registration, access to credit, investor protection, taxes, cross-border business (exports), contract enforcement, bankruptcy procedures, access to electricity, and labor regulations.

Colombia, with a population of 48.3 million and a GDP per person of US\$7,560, is ranked 34 out of 189 economies in terms of ease of doing business. This is an improvement of 19 spots from 2014 to 2015. The country is ranked 84<sup>th</sup> in terms of ease of starting a business, requiring an average of 11 days to complete the process. Colombia is ranked 146<sup>th</sup> in the taxes category, requiring around 11 annual payments that take 239 man hours to process and complete, and is ranked 30<sup>th</sup> in terms of closing a business, with the process taking approximately 1.7 years. (World Bank, 2015)

El tema regulatorio afecta el desarrollo de los negocios bajo al menos 11 aspectos diferentes: el proceso para comenzar un negocio, los trámites de permisos de construcción, el registro de propiedad, el acceso al crédito, la protección a los inversionistas, los impuestos, el comercio transfronterizo (exportaciones), el cumplimiento de contratos, los procesos para resolver la insolvencia del negocio, el acceso a la electricidad y la normativa laboral.

Colombia es un país con 48.3 millones de habitantes; un producto interno bruto por persona de US\$ 7560 y que; en la facilidad para realizar negocios, ocupa el puesto 34 entre 189 economías (hay que tener en cuenta que entre 2014 y 2015 el país mejoró 19 puestos). Con respecto a los indicadores específicos para medir aspectos en el proceso de comenzar un negocio, Colombia ocupa el puesto 84 y, en promedio, el trámite tarda 11 días; en el pago de impuestos ocupa el puesto 146 y se requieren alrededor de 11 pagos por año, es decir, 239 horas de procesamiento; para los procesos de cierre del negocio ocupa el puesto 30 y estos tardan, aproximadamente, 1.7 años (Banco Mundial, 2015).

El avance en estos resultados se ha logrado gracias a la aplicación de una serie de medidas que buscan

The improvements in these rankings have been achieved thanks to the application of a series of steps that seek to reduce the length of these processes, implement informational tools to facilitate and generate transparency and strengthen governance, and to provide security to the investor with the intention of promoting new organizations and ventures in a more efficient and trustworthy business environment.

Nevertheless, these measures have not sufficiently taken account the international context to create conditions for the creation of new productive ventures according to the new necessities of the country, and to promote sustainable development.

According to the report conducted by Varela et al. (2014) for the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 77% of the adult population in Colombia has a positive socio-cultural perspective of entrepreneurship, 65% of the adult population has the potential to be an entrepreneur, 55% are intentional entrepreneurs, 14% are nascent entrepreneurs, 10% are new entrepreneurs, and 6% of Colombian adults have developed some type of venture.

Taking into account the GEM indicators, the level of early stage (new and nascent) entrepreneurs in Co-

reducir los trámites, implementar herramientas informáticas para facilitar y generar transparencia en los procesos y el fortalecimiento de su gobernanza.

En conjunto, dichas medidas brindan seguridad al inversionista con el fin de promover nuevos emprendimientos y organizaciones en un ambiente de negocios más eficiente y confiable. No obstante, han sido insuficientes para atender factores que tengan en cuenta el entorno internacional, que permitan las condiciones para la generación de nuevos emprendimientos productivos acordes a las nuevas necesidades del país y que promuevan el desarrollo sustentable.

El análisis del emprendimiento en Colombia, de acuerdo con el informe desarrollado por Varela et al. (2014) para el Monitor Global de Emprendimiento (GEM), indica que el 77% de la población adulta en Colombia tiene una percepción socio-cultural positiva con respecto al emprendimiento, 65% tiene potencial para ser emprendedores, 55% son emprendedores intencionales, 14% son emprendedores nacientes, 10% son nuevos emprendedores y 6% de los adultos en Colombia han desarrollado algún emprendimiento.

Colombia is 24%, indicating a high level of entrepreneurial activity in the country, and ranking it 8<sup>th</sup> on a global level and 3<sup>rd</sup> in Latin America. Nevertheless, the country still ranks below average in nine categories of basic conditions and infrastructure for entrepreneurship, resulting in low levels of internationalization, innovation, and application of new technologies.

The established ventures in the country are categorized into four productive sectors: **Extractive** (agriculture, forestry, fishing, and mining), **Industry** (construction, factories, transportation, communication, public services, and wholesale), **Asset Management/Business** (finance, insurance, real estate), and **Service Sector** (retail, hospitality, restaurants, personal services, health, education, social services, and recreation). In accordance with the 2013 GEM report, the extractive sector is the smallest at 6.4%, the service sector is the largest at 59.9%, followed by industry at 21.4%.

According to statistics from the Colombian Confederation of Chambers of Commerce, approximately 240,250 companies were created in Colombia in 2014, of which 38.7% correspond to the commercial sector, 11.7% to hospitality and food and beverage,

Con respecto a los indicadores del GEM, en Colombia, la tasa de emprendimiento temprano (emprendedores nacientes y nuevos) es de 24%; lo cual significa un alto nivel de actividad emprendedora en el país, ubicándolo en el octavo lugar a nivel mundial y en el tercer lugar en Latinoamérica. Sin embargo, en términos de condiciones e infraestructura para el emprendimiento, el país todavía tiene puntajes por debajo del promedio en más de nueve categorías básicas, lo cual repercute en un bajo nivel de internacionalización de los negocios, innovación y aplicación de nuevas tecnologías.

Los emprendimientos establecidos en el país se clasifican en cuatro sectores productivos: **extractivo** (agricultura, silvicultura, pesca y minería); **transformación** (construcción, fabricación, transporte, comunicación, servicios públicos y ventas al por mayor); **negocios** (finanzas, seguros, bienes inmuebles); y **servicios** (ventas al por menor, alojamiento, restaurantes, servicios personales, salud, educación, servicios sociales y servicios recreativos). De acuerdo con el informe GEM para el 2013, respecto a los emprendimientos, el sector extractivo es el de menor participación, con el 6.4%, y el sector orientado al consumidor es el que más preva-

10.3% to manufacturing and professional activities, science and technology, and construction. The same statistics report that in the first three quarters of 2014, 75,596 companies were closed, with the most impact on wholesale and retail commerce (45%), hospitality and food and beverage (30%), manufacturing (9%), and other sectors (16%).

In general, it is estimated that only 25% of companies created will reach their fourth year. This makes studies to advance the detailed analysis of the causes of business failure, like this one, even more important in order to improve the longevity of these companies and decrease failure rates, contributing to the sustainable economic development of these organizations.

### Methodology and Data

The methodology for this study was selected in order to facilitate the presentation of information with the intent of understanding why Colombian ventures fail from the point of view of the entrepreneur, and what the principal traits are of entrepreneurs whose ventures fail.

lece, con el 59.9%, seguido por el de transformación, con el 21.4%.

De acuerdo con estadísticas de la Confederación Colombiana de Cámaras, en Colombia, en el año 2014, se crearon alrededor de 240,250 empresas, donde el 38.7% corresponde al sector comercio, 11.7% al sector de alojamiento y servicios alimenticios, y 10.3% a industria manufacturera y otras empresas relacionadas con los sectores de actividades profesionales, científicas, técnicas y de construcción. Con respecto a la cancelación de empresas, el informe muestra que en los tres primeros trimestres del año 2014 se cancelaron 75,596 compañías, donde los sectores más afectados fueron el comercio al por mayor y por menor (45%), el alojamiento y los servicios alimenticios (30%), la manufactura (9%) y otros sectores (16%).

En general, se estima que, en Colombia, pasados los cuatro años solo logran ser exitosas 25% de las empresas creadas. Por tanto, el desarrollo de este tipo de estudios es relevante para avanzar en el análisis detallado sobre las causas del fracaso de los emprendimientos y así mejorar la permanencia de las empresas creadas y disminuir las tasa de fracaso, con-

The study is characterized as exploratory, descriptive, and qualitative, seeking to determine what aspects influence the failure of Colombian ventures in order to suggest certain strategies to make the likelihood of success for those companies more probable.

The research methodology includes various elements such as sample selection, data collection, evaluation of the validity and reliability of the data, and data analysis. The study's research format is inductive, meaning that the data collected and its analysis allow for the development of different findings that enrich the literature available on business failure.

This study utilized an online survey answered by Colombian entrepreneurs that have had at least one failed venture. Data was obtained via a questionnaire developed and used previously in Mexico by five researchers (Mario Davila, Francisco Layrisse, Gerardo Lozano, Erika Rojas y Hector Urbina) from the Eugenio Garza Lagüera Entrepreneurship Institute of the *Tecnológico de Monterrey* (Monterrey Institute of Technology and Higher Education).

Figure 1 shows the general structure of the conceptual model of internal and external factors that lead to



tribuyendo con el desarrollo económico y sustentable de las organizaciones.

### Métodos y datos

Para este estudio se seleccionaron métodos que facilitarían la presentación de la información, con el propósito de hacer comprensible por qué se fracasa en los emprendimientos colombianos –a partir del punto de vista de los empresarios– y cuáles son los principales rasgos de los emprendedores cuando el negocio no es exitoso.

El estudio realizado se caracteriza por ser exploratorio, descriptivo y cualitativo; busca determinar qué aspectos influyen en el fracaso de los emprendimientos colombianos y qué estrategias sugieren para asegurar el éxito.

El método de investigación cubre diferentes elementos: selección de muestra, recolección de información, evaluación de la validez y confiabilidad de los datos y análisis de los mismos.

failure taken into account in the questionnaire based on research by Davila et al. (2014) Ooghe y Prijcker (2007).

El formato de investigación es inductivo, lo que implica que los datos recolectados y su análisis permiten desarrollar y obtener hallazgos que enriquecen la literatura sobre fracaso de negocios.

Para este estudio se aplicó una encuesta virtual que fue contestada por emprendedores colombianos que han fracasado en algún emprendimiento. Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario que antes fue desarrollado y aplicado en México por el Tecnológico de Monterrey, a través del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, y liderado por cinco investigadores (Mario Dávila, Francisco Layrisse, Gerardo Lozano, Erika Rojas y Héctor Urbina). El cuestionario fue estudiado y analizado previamente con el fin de ser adaptado al contexto colombiano y que, además, permitiera opciones de comparabilidad entre los dos países.

La Figura 1 muestra la estructura general del modelo conceptual de las causas del fracaso a partir de factores internos y externos que se tuvieron en cuenta en el cuestionario basado en lo propuesto por Dávila *et al.* (2014) y Ooghe y Prijcker (2007).

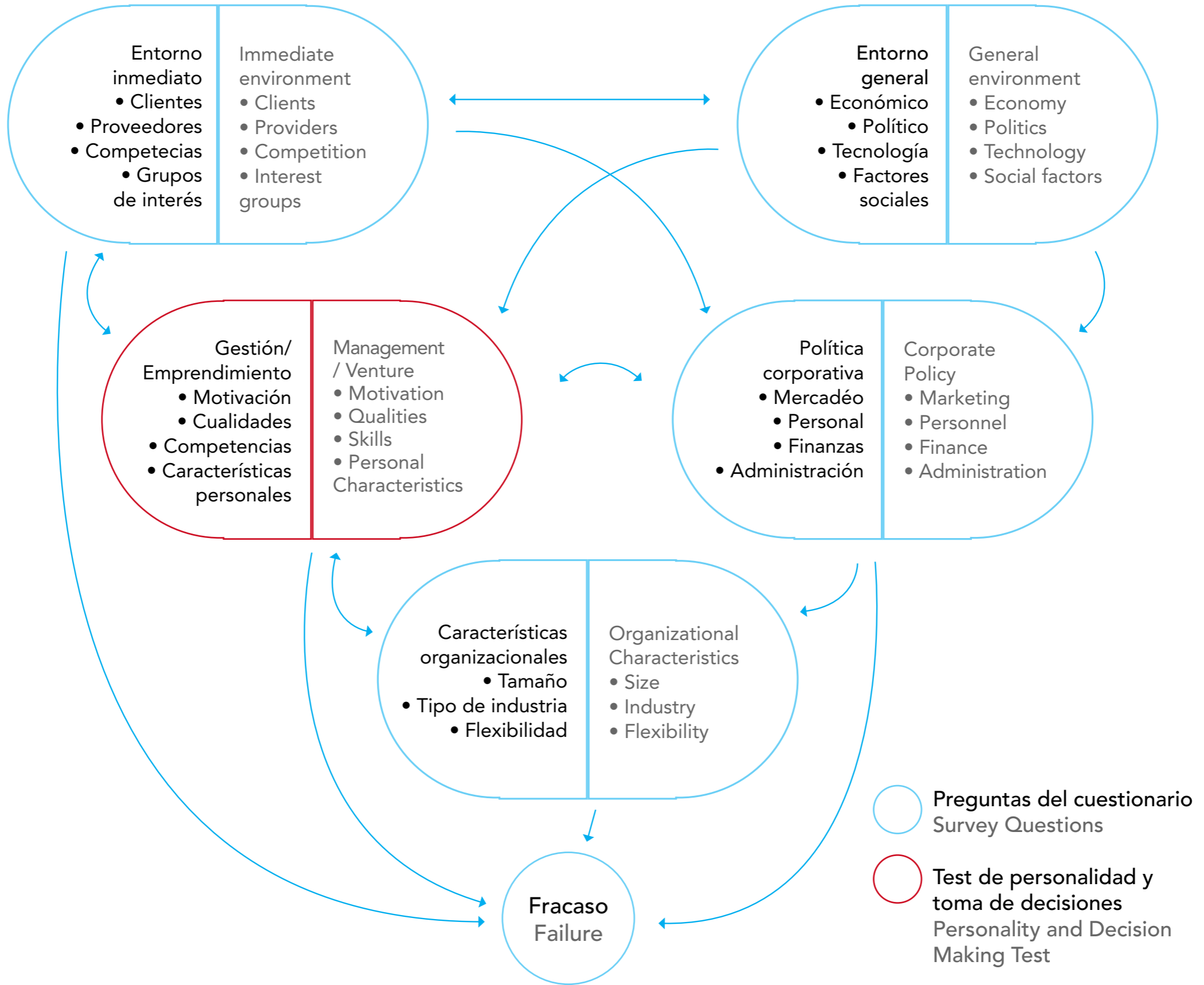


Figura 1. Estructura del modelo propuesto para definir las causas del fracaso en Colombia.  
 Figure 1. Structure proposed to define the causes of failure in Colombia model.

El cuestionario categoriza las preguntas en seis factores con sus respectivas variables: factor financiero, factor entorno, factor de gestión, procesos operativos, recursos humanos y mercadeo. Además, este cuestionario incluye un test de personalidad con la finalidad de establecer el perfil del emprendedor colombiano a partir de la Teoría de rasgos, desarrollada por John *et al.* (2008) y adaptada por Dávila *et al.* (2014), que incluye cinco características o rasgos: O (*openness*, o apertura a nuevas experiencias), C (*conscientiousness*, o cuidadoso/concienzudo), E (*extraversion*, o extroversión), A (*agreeableness*, o amabilidad) y N (*neuroticism*, o inestabilidad emocional); los cinco forman el acrónimo mnemotécnico "OCEAN".

La encuesta virtual se estructuró en cuatro secciones con un único objetivo. La primera sección fue establecida para determinar los principales factores, con sus respectivas categorías, que lideran el fracaso de los emprendimientos. De esta forma es posible valorar y clasificar por orden de importancia las diferentes dimensiones y variables.

La segunda sección se diseñó con el fin de determinar cómo toman las decisiones los emprendedores, te-

The questionnaire categorizes the questions into six factors and their respective sub-categories: Financial, Organizational, Marketing, External Environment, Operational, and Human Resources. The questionnaire also included a personality test with the intention of developing a profile of the Colombian entrepreneur according to the Big-Five personality trait theory developed by John *et al.* (2008) and adapted by Davila *et al.* (2014). This theory includes 5 characteristics, or traits: O (*openness*), C (*conscientiousness*), E (*extraversion*), A (*agreeableness*), and N (*neuroticism*). These five traits form the mnemonic "OCEAN".

The digital survey was structured into 4 sections. The first section was created to determine the principal factors and respective sub-categories most often associated with failure in order to rank and classify the different dimensions and variables.

The second section was designed with the goal of determining how entrepreneurs make decisions, taking into account new products, competition, and general characteristics of the business. The third section included the 12-question personality test (three questions

niendo en cuenta los nuevos productos, la competencia y las características generales del emprendimiento.

La tercera sección incluye el test de personalidad con 12 preguntas (tres para cada factor).

Finalmente, la última sección determinó el perfil sociodemográfico del emprendedor, teniendo en cuenta género, edad, formación académica, estado civil, lugar del emprendimiento, tipo de negocio, entre otros.

La invitación fue enviada por correo electrónico. Ahí se explicaba el propósito del estudio, los riesgos y beneficios tras participar, algunos antecedentes relacionados con el fracaso de los emprendimientos, la información de contacto y la fecha límite para su diligenciamiento. Adicionalmente, el Instituto del fracaso apoyó su difusión (para motivar el diligenciamiento) a través de diferentes redes y eventos organizados con este propósito.

Por último, para realizar el análisis se utilizaron diferentes técnicas que permitieran priorizar y establecer las relaciones entre los factores y las variables estudiadas; sólo se utilizaron los cuestionarios resueltos por completo.

En total, se enviaron alrededor de 500 invitaciones para diligenciar la encuesta. Se obtuvieron 324 respues-

per factor). The final section was designed to identify the socio-demographic profile of the entrepreneur, taking into account gender, age, education level, marital status, location, type of business, and more.

The survey invitation was sent via an email that also explained the purpose of the study, the risks and benefits of participating, some context and background related to business failure, contact information, and the deadline for completion of the survey. In order to increase the response rate, the Failure Institute also organized events and disseminated information via social networks.

The analysis was conducted using different techniques to prioritize and establish relationships between the different factors and variables studied. Only completed surveys were analyzed.

In total, around 500 invitations to complete the survey were sent, with a response rate of 324 entrepreneurs. Questionnaire validity was established by the *Tecnológico de Monterrey* based upon prior studies, as well as via changes suggested by Colombian experts in order to contextualize the survey language and characteristics to the Colombian context.

tas positivas por parte de los emprendedores. La validez del cuestionario fue realizada por el Tecnológico de Monterrey a partir de estudios previos y de la opinión de expertos colombianos, quienes sugirieron algunos cambios con el objetivo de contextualizar el lenguaje y otras características a la situación colombiana.

### Resultados y discusión

En esta sección analizaremos los principales resultados obtenidos por el estudio. Hay que tener en cuenta que, debido al alto riesgo de fracaso, en la mayoría de los casos los emprendedores no continuaron con su primer emprendimiento, mientras que otros sí persisten en su idea para alcanzar el éxito. Este último emprendedor se caracteriza por su dedicación, esfuerzo y sacrificio, lo cual se denomina resiliencia y es la capacidad de afrontar la adversidad y los problemas en la medida que se logra una adaptación adecuada (Rodríguez, 2013; Dávila et al., 2014).

En este estudio, se evidencia que el fracaso tiene múltiples causas: pueden ser externas (relacionadas con el entorno y que frecuentemente son impredecibles)

### Results and Analysis

In this section we will analyze the principal findings of the study. Given the high likelihood of failure, most entrepreneurs have difficulty learning from the situation and do not continue with the idea of their failed business while others persist with their idea until they achieve success. This implies that the entrepreneur is characterized by dedication, strength, and sacrifice, also known as resilience, the capacity to find a solution in the face of problems and adversity. (Rodríguez, 2013, Davila et al., 2014).

This study shows that failure has multiple causes. These causes can be external, connected to the external environment and often impossible to predict, or internal, related to characteristics of the business itself and often more possible to foresee (Arasti et al., 2014). Business failure is often a combination of a complex mix of causes, and it's rare to identify a single factor as the sole cause of failure (FEE, 2004).

Different researchers have classified the factors that lead to failure within organizations into four categories: I. Company characteristics, II. Type of business,

bles) o internas (relacionadas con características propias del negocio y que en muchos casos pueden ser previstas con antelación) (Arasti et al., 2014). Por tanto, el fracaso en los emprendimientos depende de una compleja mezcla de causas y es raro encontrar un solo factor como única causa del fracaso de los negocios (FEE, 2004).

Diferentes investigadores han clasificado los factores que explican el fracaso en las organizaciones en cuatro categorías: 1) características de la firma, 2) tipo de negocio, 3) condiciones macroeconómicas y 4) factores espaciales o geográficos (Maoh y Kanaroglu, 2007). Otras investigaciones, como la de Ooghe y Prijcker (2008), analizaron el fracaso de los emprendimientos de acuerdo con las características del mismo, determinando cuatro factores que inducen al fracaso: 1) entorno en general (economía, tecnología, inversión extranjera, factores sociales y políticos), 2) entorno inmediato (clientes, proveedores, competidores, bancos e instituciones crediticias), 3) gestión y empresa (motivación, cualidades, herramientas y características) y 4) estrategia corporativa (estrategia e inversión, operaciones, personal y administración). Estas clasificacio-

III. Macroeconomic conditions, and IV. Spatial or geographic factors (Maoh y Kanaroglu, 2007). Other studies, such as the one conducted by Ooghe and Prijcker (2008), analyzed business failure within the context of the characteristics of the same four factors that led to failure: I. External environment (economy, technology, foreign investment, social and political factors), II. Immediate environment (clients, providers, competitors, banks and credit granting institutions), III. Business and management (motivation, qualities, tools, and characteristics), and IV. Corporate strategy (strategy and investment, operations, personnel, and administration). These classifications show that business failure is a result of a combination of internal and external factors, a finding echoed in the results of this study.

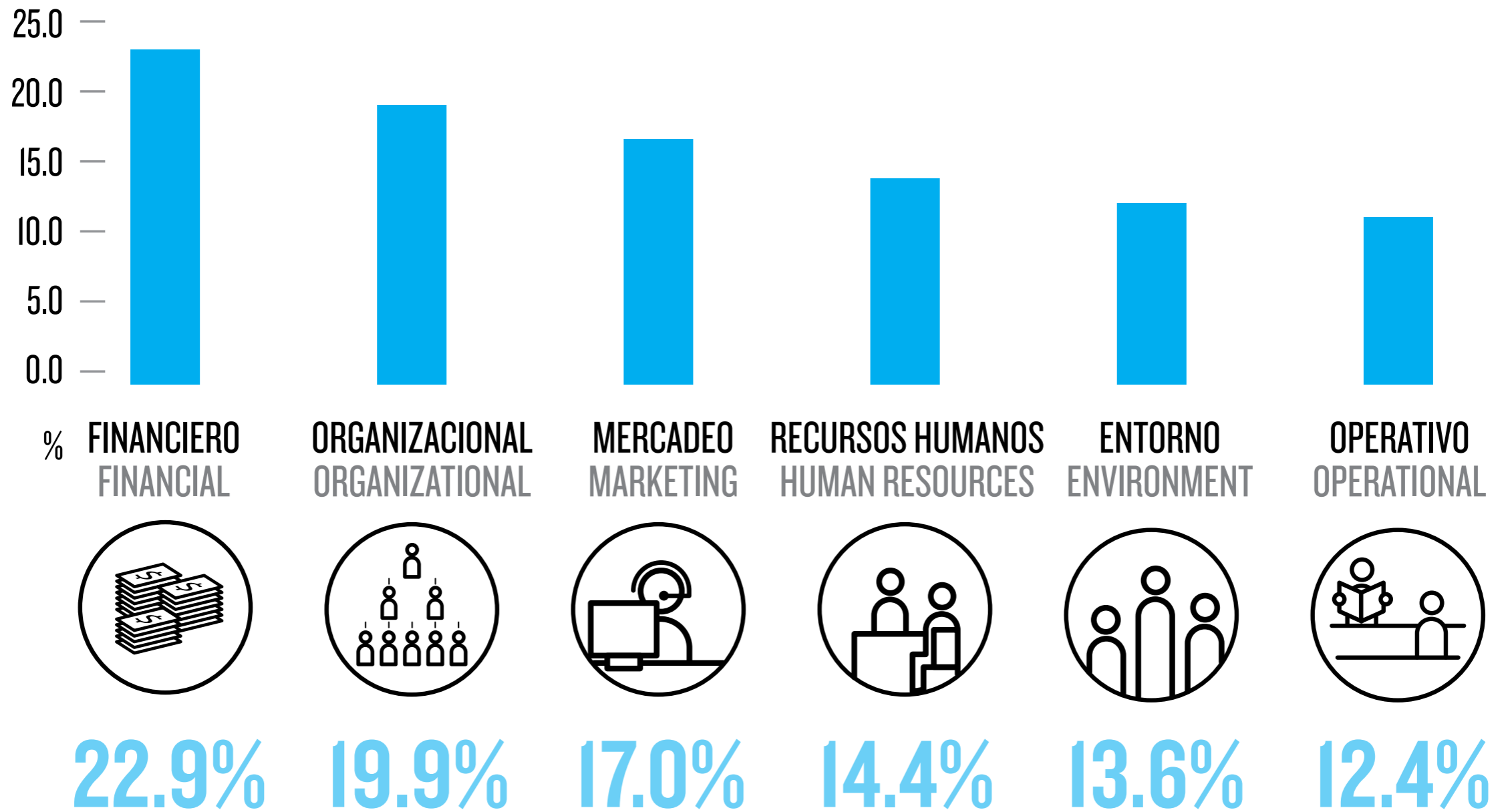
This section analyzes each of the factors selected as a cause of business failure. The overall results of the survey show that the determining factors are financial (22.9%), organizational (19.9%), and marketing (17%) (see Figure 2). It is important to note that the percentages do not total 100%, as the causes of failure are not mutually exclusive.

nes evidencian que el fracaso de los emprendimientos se genera por una serie de combinaciones de factores internos y externos, como se muestra en los resultados obtenidos en este estudio.

En esta sección se analiza cada uno de los factores seleccionados como causa del fracaso empresarial. A partir de los resultados globales obtenidos con la encuesta, se obtienen múltiples causas y situaciones en las que se aprecia que los factores determinantes son: financiero, organizacional y mercadeo, con un 22.9 %, un 19.9 % y un 17% respectivamente (ver Figura 2). Es importante tener en cuenta que los resultados no suman 100% debido a que las causas del fracaso no son mutuamente excluyentes.



Figura 2 Principales factores que inciden en el fracaso  
 Figure 2. Primary factors that lead to business failure in Colombia



Cada uno de los factores anteriores se organizó de acuerdo con categorías que buscan explicar de manera específica las causas más comunes del fracaso de los emprendimientos en Colombia, entre las que destacan: no lograr ingresos suficientes, problemas de financiamiento, lograr que lo ejecutado sea igual a lo planeado, crisis económicas o políticas y falta de indicadores o seguimiento (ver Tabla 1). Los resultados de la consulta, para los emprendedores colombianos que consideraron no haber logrado consolidar los negocios por falta de recursos relacionados con los ingresos o el financiamiento del emprendimiento, evidencian la importancia de formular políticas y desarrollar instrumentos que permitan generar capital semilla y financiación para proyectos con gran potencial de desarrollo.

Each one of the factors was organized into sub-categories that seek to explain more specifically the most common causes of business failure in Colombia. These include insufficient income to survive, financing problems, issues with strategic plan execution, economic or political crises, and lack of indicators or follow up (see Table 1). These responses point to lack of resources related to income or financing as the reason for their business failure, and show the importance of creating policies and developing financing instruments that facilitate seed funding and financing for high potential projects.

Tabla 1. Principales causas de fracaso en los emprendimientos en Colombia

Causas	%	Observaciones	Comentarios de los emprendedores
Ingresos insuficientes para subsistir	74.4	7 de cada 10 emprendedores fracasaron por no generar ingresos suficientes	<i>"El problema de los recursos financieros y mi excesiva pasión por el proyecto me cegaron y no me permitieron hacer cosas a su debido tiempo."</i>
Problemas en la ejecución de lo planeado	67.3	Casi 7 de cada 10 emprendedores fracasaron por problemas en la ejecución	<i>"El creer que se pueden manejar todas las áreas desde una sola cabeza: "zapatero a tus zapatos". Para administrar se necesita un administrador. Generalmente, el que emprende tiene conocimiento de un área específica, y se debe apoyar en otras personas."</i>
Problemas de financiamiento	63.9	Alrededor de 6 de cada 10 emprendedores fracasaron por falta de financiamiento	<i>"En Colombia, prácticamente no existen alternativas de financiamiento –a pesar de que existen entidades que apoyan el emprendimiento–, no existe inversión real... Cuando esto ocurra, tal vez podremos tener emprendedores exitosos con empresas realmente exitosas."</i>
No lograr colocar el producto en el punto de venta adecuado	59.0	Casi 6 de cada 10 emprendedores fracasaron por problemas de mercadeo relacionados con no lograr colocar el producto en un punto de venta adecuado o por problemas de promoción o publicidad	<i>"Un emprendimiento se trata de caerle bien al mercado a través de un producto que el mercado necesite y quiera."</i>

Table 1- Principal causes of business failure in Colombia

Cause	%	Observations	Entrepreneur Comments
Insufficient income to survive	74.4	7 out of 10 entrepreneurs fail due to inability to generate sufficient income	<i>"The issue of financial resources and my overwhelming passion for the project blinded me and prevented me from doing things at the appropriate time."</i>
Issues with strategic plan execution	67.3	Almost 7 out of 10 entrepreneurs fail due to execution issues	<i>"You think that you can manage everything, but stick to what you know. You'll probably need an administrator. Generally, the entrepreneur specializes in a specific area, and should support themselves with other people."</i>
Financing problems	63.9	Around 6 out of 10 entrepreneurs failed due to lack of financing	<i>"Despite the existence of organizations to support entrepreneurship, financing alternatives practically don't exist in Colombia. Real investment doesn't exist. Maybe when it does, we'll be able to have successful entrepreneurs with truly successful companies."</i>
Inadequate point of sale	59.0	Almost 6 out of 10 entrepreneurs fail because of marketing issues related to inadequate point of sale or promotional/publicity issues	<i>"A company needs to have good product-market fit with a product that the market actually wants and needs."</i>

Aunque la percepción de los encuestados es que no hay suficiente apoyo, en Colombia se han generado diversas iniciativas para el financiamiento de emprendimientos, como es el caso de iNNpulsa (2012). iNNpulsa busca fomentar Emprendimientos Dinámicos Innovadores (EDI), los cuales se definen por su rentabilidad y crecimiento rápido y sostenible, porque logran reinvertir y alcanzar un nivel de ventas significativo en una década (lo que implica ventas con metas aproximadas de un millón a un millón quinientos mil dólares US\$ en el décimo año), un margen operativo del 4% y empleados que ganan tres veces el salario mínimo legal vigente. En estos casos se financia hasta el 80% del valor del proyecto, donde el valor máximo de financiación es de aproximadamente 125 mil dólares US\$. Estas iniciativas requieren de una mayor difusión, seguimiento, capacitación y establecimiento de las necesidades reales de los emprendedores al iniciar su negocio, de tal manera que se logre determinar sus resultados e impacto.

Otras categorías, como las relacionadas con diseño deficiente del producto, empaque y/o envase, problemas con grupos delictivos y aplicación de patentes no fueron consideradas como causas principales del fracaso de los emprendimientos en el país: más de la

Although the perspective of the interviewees is that there is a lack of support, Colombia has created a series of financing initiatives such as iNNpulsa (2012), an initiative that seeks to promote Dynamic & Innovative Businesses (EDI). EDIs are defined by their profitability and their rapid and sustainable growth, and are able to reinvest to achieve a significant level of sales in a decade. In this case, significant means approximate sales between US\$1 and US\$1.5 million dollars by year 10, an operating margin of 4%, and employees that earn at least three times the legal minimum wage. These companies are eligible to receive up to 80% of the value of the project, with a maximum of approximately US\$125,000. In order to truly have an impact, initiatives such as iNNpulsa require improved dissemination, follow up, training, and an understanding of the real needs of start up entrepreneurs

Other categories such as inadequate product/packaging design, problems with criminal groups, and patent issues were not considered primary causes of failure for Colombian entrepreneurs. More than half of the respondents did not believe that these categories had affected their business.

mitad de los emprendedores consideraron que estas categorías no habían afectado sus emprendimientos.

### **Primera causa: Finanzas**

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el primer factor de fracaso tiene que ver con el tema financiero. Muchos de los encuestados consideran que en el país no se cuenta con estrategias por parte del gobierno y las entidades financieras para acceder a créditos semilla. Esto se sustenta en que el 67% de los emprendimientos surgieron con recursos propios de los emprendedores. La Tabla 2 presenta algunos testimonios de los emprendedores encuestados en relación con el tema financiero.

En cuanto a las categorías de este factor, la de mayor aceptación fue “no obtener ingresos suficientes a partir del emprendimiento para subsistir” con el 21.9% y los temas de financiamiento (acceder a créditos y préstamos), con un 18.8% (ver Figura 3). Estos resultados implican que el tema de recursos económicos es fundamental; los emprendedores necesitan realizar una planeación adecuada, conocer de temas financie-

### **First Cause: Financial**

In accordance with the survey results, the most common cause of failure is financial. Many of the entrepreneurs surveyed consider that government or private sector strategies to facilitate access to seed capital in Colombia are insufficient, resulting in 67% of ventures being financed by the founder’s own capital. Table 2 shows testimonies from the survey regarding the financial issue.

In terms of this factor’s sub-categories, the most common were insufficient income to survive (21.9%) and financing issues (access to credit and loans) (18.8%) (see Figure 3). This shows that economic resources are fundamental, and entrepreneurs must create an adequate plan, understand financial issues, and calculate realistic internal rates of return and break even points for the business.

Additional studies, such as the Global Entrepreneurship Monitor developed by Xavier et al. (2013), found similar results: 55% of those surveyed considered financial problems as the primary reason for their failure. The study executed by Bosma et al. (2009) presents findings in which financial issues are the most

ros y calcular puntos de equilibrio y tasas internas de retorno realistas para el negocio.

Otros estudios, como el informe del Monitor Global de Emprendimiento desarrollado por Xavier, *et al.* (2013), presenta resultados similares: el 55% de los encuestados considera que los problemas financieros son la razón principal para abandonar el emprendimiento. El informe de Bosma, *et al.* (2009) presenta resultados en donde se destaca que los problemas financieros son los más citados en cuanto al factor que lidera el fracaso de los emprendimientos, seguido por la innovación. Todos estos elementos reiteran la necesidad de incorporar medidas en el desarrollo de políticas y estrategias para apoyar a los emprendedores y que estos, a su vez, logren una mejor gestión financiera de su idea de negocio, con mejores condiciones de seguridad para la permanencia y consolidación del negocio, en un ámbito competitivo que fortalezca el crecimiento económico de los países.

commonly cited factor that leads to business failure, followed by innovation. These findings reiterate the need to incorporate policy and strategy measures that benefit the country's economic growth, improving financial management and conditions for long-term growth and success in a competitive environment.

032 Tabla 2. Testimonios de los emprendedores en cuanto al tema financiero.

Testimonio de emprendedores participantes del estudio	Comentario de los autores
<p><i>“No separar los recursos empresariales de los personales, la dificultad para obtener recursos y los altos costos financieros de los recursos que se obtienen por los prestamistas particulares.”</i></p> <p><i>“Considero que es más difícil para los jóvenes acceder a los sistemas de crédito para la financiación del negocio.”</i></p>	<p>Las restricciones de liquidez son vistas como las principales barreras para el emprendimiento. El capital financiero del negocio es clave para la obtención de otros recursos, en donde es fundamental lograr un equilibrio entre capital y financiación de la deuda. Para muchos emprendedores, ésta sigue siendo la principal dificultad que impide el desarrollo y la consolidación del negocio, como lo sugiere Brown, et al. (2005), en el contexto de las pymes, y Wagner (1994), en la industria alemana. La consolidación de un emprendimiento en un ambiente altamente competitivo depende de su capacidad para conseguir beneficios y solvencia financiera. Adicionalmente, los emprendedores jóvenes –que se caracterizan por ser muy optimistas– representan el sector de la población con mayores problemas para lograr financiación externa, especialmente por parte de los bancos y las agencias privadas de financiamiento.</p>
<p><i>“No existe apoyo económico ni líneas de crédito para emprendedores, el sector financiero no tiene contemplada una línea de crédito para nuevas empresas o innovación y siempre dicen que acceder a los créditos es fácil pero en realidad no es así; requieren estudio de crédito cuando una empresa recién constituida no tiene ingresos en su etapa inicial. El gobierno, por su parte, no brinda un apoyo en términos de capital semilla y de acompañamiento adecuado.”</i></p>	<p>A partir de estos elementos se puede inferir que una apropiada gestión financiera puede contribuir a la supervivencia del negocio, lo cual se mide en el manejo de recursos y en la capacidad para mantener el emprendimiento sin acceder, en muchos casos, a recursos financieros. Estos elementos coinciden con los estudios realizados por Liao, et al. (2008), en 830 nuevos emprendimientos, y por Wu (2010), en el contexto de Taiwán.</p>

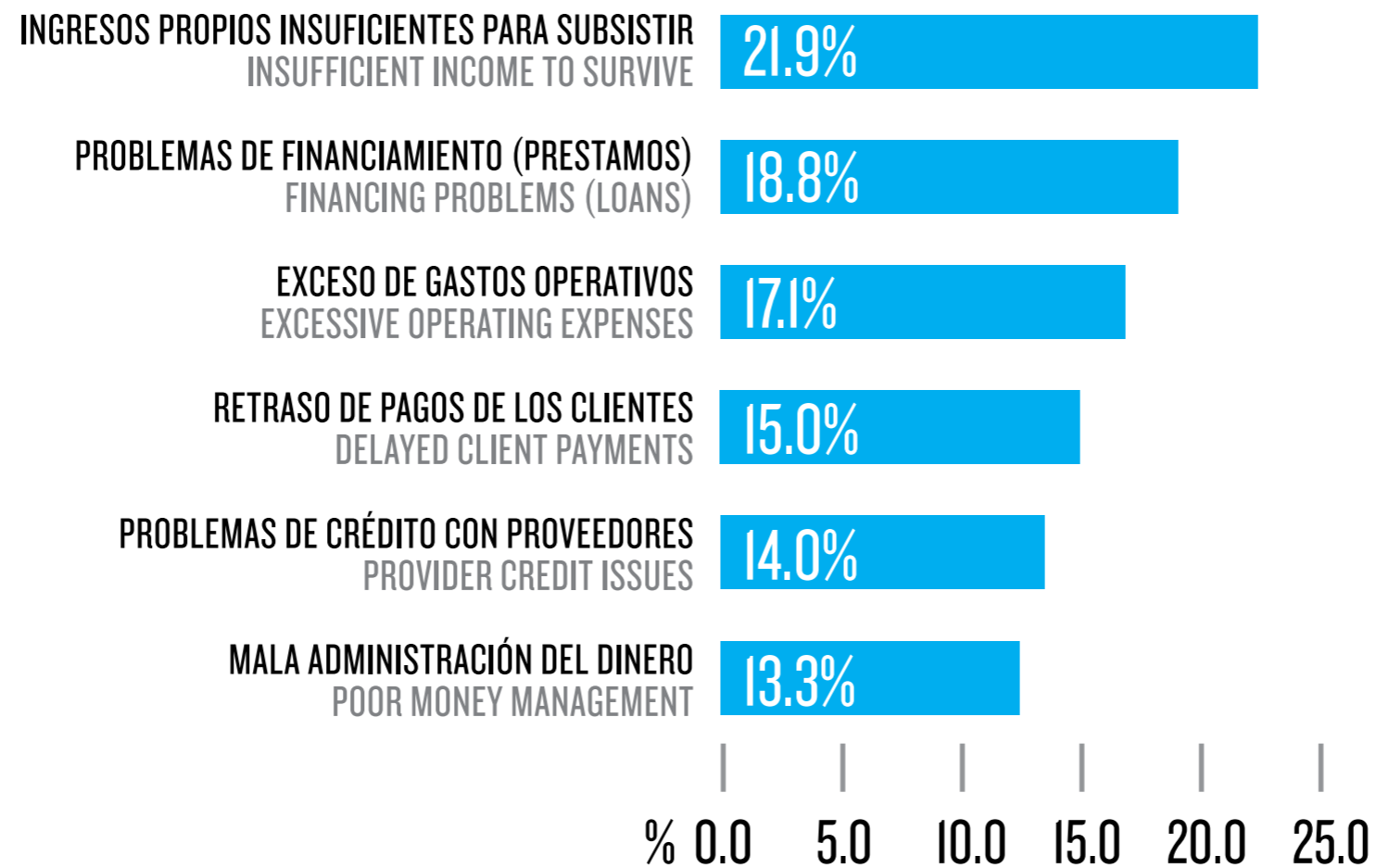
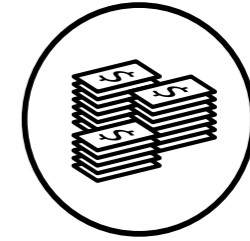


Table 2. Financial: Entrepreneur Testimonials

Entrepreneur's Survey Responses	Author Commentary
<p><i>"Not separating business resources from personal ones, the difficulty of obtaining resources and the high cost when they're obtained from private lenders."</i></p> <p><i>"I think it's more difficult for young people to access small businesses credits."</i></p>	<p>Liquidity issues are considered one of the primary barriers to entrepreneurship. Initial financing is crucial to obtain other resources, and it is crucial to then achieve a balance between capital and debt financing. For many entrepreneurs this continues to be a major difficulty that limits development and consolidation of the business, as suggested by Brown et al. (2005) in the context of small and medium enterprises (SMEs) and by Wagner (1994) in the context of German industry. The consolidation of a business in a highly competitive environment is highly dependent upon the ability to access financial benefits and solvency. Additionally, young entrepreneurs, characterized by their optimism, generally have more difficulty accessing outside financing, particularly from banks and private financial organizations. These factors show that appropriate financial management can contribute to the long-term survival of the business, evidenced by proper resource management and the ability to maintain the business without access to third party financing. These factors are also found in the studies executed by Liao et al. (2008) of 830 new businesses and Wu (2010) of the Taiwanese context.</p>
<p><i>"Economic support doesn't exist, there are no credit lines for entrepreneurs. The financial sector doesn't offer credits for new businesses or innovation. People say that it's easy to access credit, but the reality is that it's not. They require creditworthiness studies from companies that are so new they don't even have income. The government doesn't help at all in terms of seed financing and support."</i></p>	

Figura 3 Principales causas del fracaso de los emprendimientos en finanzas  
 Figure 3 Principal causes of business failure- Financial

## FINANCIERO | FINANCIAL



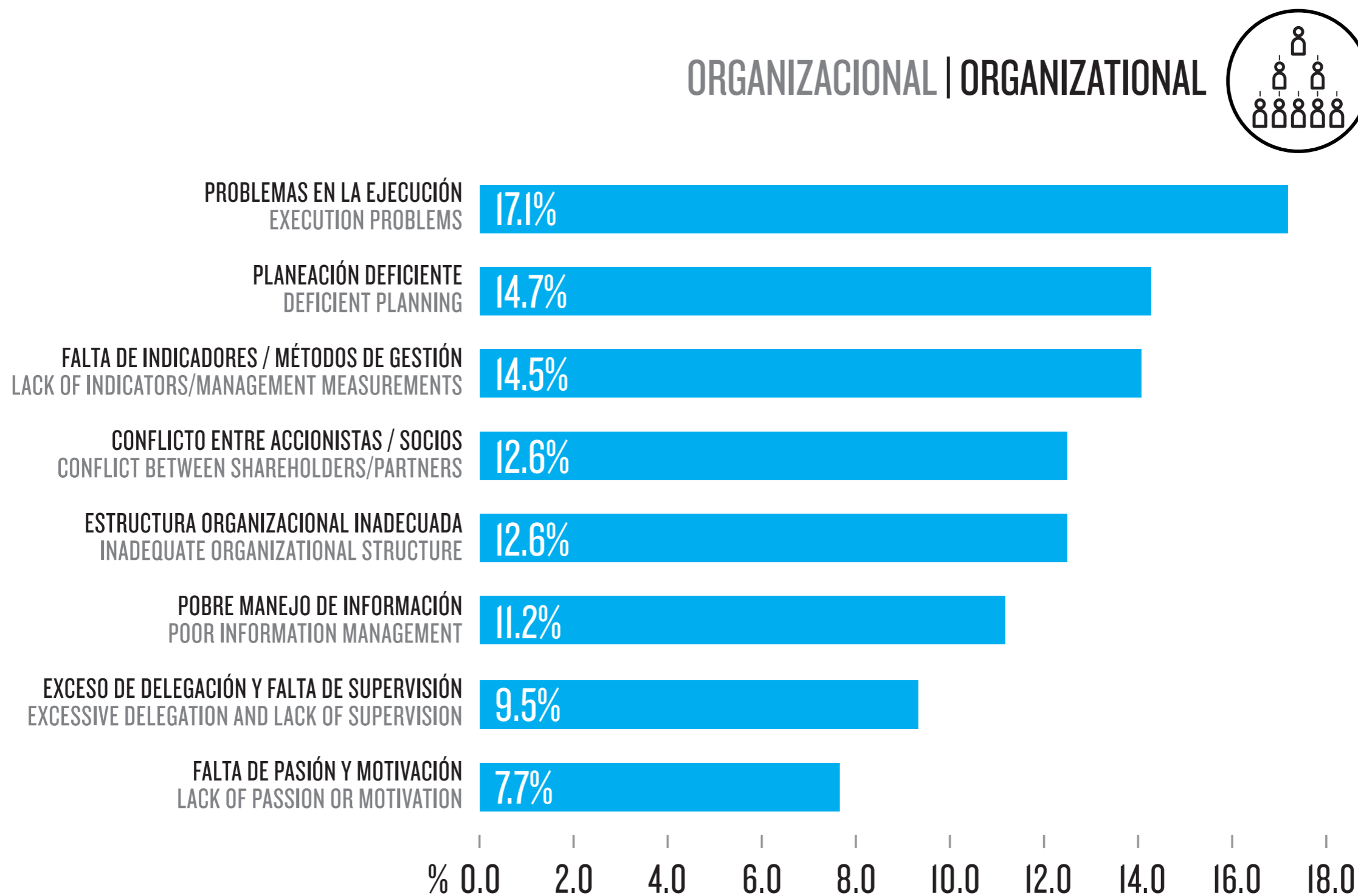
### ***Segunda causa: Factor organizacional y/o administración del emprendimiento***

Aquí se evidencia cómo los emprendedores asumen la organización y administración del emprendimiento. En este factor, que ocupa el segundo lugar en las causas del fracaso del emprendimiento, se demostró que las principales variables están relacionadas con la planeación (ya sea por no lograr su ejecución, por problemas con la misma, y por la falta de indicadores o métodos para medir rendimientos o eficiencias), lo cual se traduce en: carencia de indicadores de gestión (ver Figura 4).

### ***Second Cause: Organization/ Administration of the Business***

This factor shows how entrepreneurs approach the organization and administration of the venture. This factor is the second most common cause of business failure, and its principal variables are related to planning, execution problems or failure, and lack of indicators or methods to measure key performance measurements (see Figure 4).

Figura 4 Principales causas del fracaso en la organización y/o administración del emprendimientos  
 Figure 4 Principal causes of business failure- Organization and/or Administration



En este aspecto, los encuestados coincidieron en señalar que la estructura organizacional es clave para mantener el emprendimiento y volverlo exitoso en la medida que se tienen claros los roles y se realiza una administración correcta. La Tabla 3 muestra un testimonio al respecto.

Otro elemento importante es “la planificación del nuevo emprendimiento”. Muchos de los encuestados consideraron que la planeación deficiente es una de las causas del fracaso del negocio, tal como lo expone Lakein (2005): “No planificar es planificar el fracaso”.

Entre los mismos emprendedores, resultó significativo el contar con un plan de negocios básico que permitiera saber hacia dónde se debe orientar el emprendimiento: de otra forma será muy difícil que se logre algo concreto y perdurable. Resulta fundamental contar con esta estrategia integral, que permite generar compromiso, alineación y apropiación del emprendimiento. También se debe tener una visión clara de la ruta a seguir, que evidencie dónde se ha estado, dónde se está y hacia dónde se va a continuar (Balowe, 2015). Estos son elementos claves a nivel organizacional que permiten el desarrollo y fortalecimiento de los emprendimientos exitosos.

The entrepreneurs surveyed all agreed that the organizational structure of a company is crucial to success, including clearly defined roles and proper administration. See Table 3 for an entrepreneur’s testimonial on this issue.

Another important element is the strategic planning of the new venture. In line with Lakein’s (2005) now famous quote “Failing to plan is planning to fail,” many of the surveyed entrepreneurs considered that a lack of planning was a direct cause of failure.

Amongst these same entrepreneurs it is considered important to have at least a basic business plan that allows for adequate management of the company. Without one, it is very difficult to establish something stable and enduring. This comprehensive strategy is fundamental in order to generate buy-in, value alignment, and ownership of the venture, facilitating a clear vision of where the business has been, where it is currently, and where it is going (Balowe, 2015). These are key organizational elements that allow for the development and strengthening of successful ventures.

Tabla 3. Testimonios de los emprendedores encuestados en cuanto al tema organizacional y/o administración.

Testimonio de emprendedores participantes del estudio	Comentario de los autores
<p><i>“La no separación de la relación familiar con la relación laboral. La falta de claridad de las funciones de los socios como parte de la administración y, de hecho, el exceso de socios involucrados con la administración.”</i></p> <p><i>“No hubo planeación y, financieramente, la empresa no pudo seguir adelante, pues había bastantes deudas.”</i></p>	<p>La gestión de un emprendimiento implica estar preparado y responder a los cambios constantes del entorno para lograr permanecer. Por lo tanto, se requiere superar la gestión y planificación pobres; se debe avanzar en la definición de roles y en las funciones determinadas por medio de una estructura organizacional sólida que garantice que las acciones de planeación, organización, control, dirección y comunicación estén sincronizadas y donde la regla de oro sea saber exactamente dónde se encuentra cada uno de estos elementos en todo momento (Balowe, 2015).</p>
<p><i>“Mucha iniciativa y emoción, ninguna experiencia, poca planificación, decisiones equivocadas, mucha experiencia ganada.”</i></p> <p><i>“Una idea se debe planear, desarrollar y ejecutar pronto.”</i></p> <p><i>“Mucho que manejar, sin delegar.”</i></p> <p><i>“Todo estaba para que se diera, mi planeación y escogencia de socios fue fatal.”</i></p>	<p>Estos resultados son similares a los obtenidos por Laitinen y Lukason (2014) en Finlandia y Estonia, en ellos se determinó que los factores internos, tales como la falta de habilidades en gestión y las herramientas de control y seguimiento, fueron las principales causas del fracaso de los emprendimientos en estos dos países.</p>

Table 3- Organizational issues: Entrepreneur Testimonials

Entrepreneur Testimonials	Author's Comments
<p><i>"Lack of separation between family and working relationships. Lack of clarity around partner's roles in the administration of the business, and too many partners involved in the administration."</i></p> <p><i>"There was no planning, and the company couldn't continue from a financial perspective. There was too much debt."</i></p>	<p>Managing a business implies being prepared and responding to constant changes in order to survive. It's necessary to overcome bad planning and management in order to continue to define roles and functions and to create a solid organizational structure that guarantees that the planning, organization, control, direction, and communication areas are all synchronized, and where the Golden Rule is to always know exactly what each of these areas are doing at any one moment (Ballowe, 2015).</p>
<p><i>"Lots of initiative and excitement, no experience, bad planning, bad decisions, lots of experience gained."</i></p> <p><i>"An idea should be planned, developed, and quickly executed."</i></p> <p><i>"Lots to manage without delegating."</i></p> <p><i>"Everything was there for the taking, but my planning and choice of partner turned out to be fatal."</i></p>	<p>These results are similar to those found by Laitinen and Lukason (2014) in a study executed in Finland and Estonia. The study found that internal factors such as lack of management skills, internal control, and follow up were some of the primary causes of business failure in the two countries.</p>

Los resultados en la medición de la percepción sobre este factor determinan que para el éxito de un emprendimiento son clave la experiencia y las herramientas gerenciales con las que cuenta el emprendedor; lo cual coincide con un estudio realizado a emprendimientos fracasados en Canadá, donde se determinó que la inexperiencia gerencial y la falta de conocimientos, competencias y visión eran las principales causas del fracaso o desarrollo deficiente de los emprendimientos (Baldwin, *et al.*, 2000).

### ***Tercera causa: Mercadeo***

El mercadeo es fundamental en cualquier tipo de emprendimiento porque consiste en dar a conocer el producto, consolidar las transacciones del producto o servicio ofertado y generar los recursos que garantizan la subsistencia del negocio. El mercadeo busca un equilibrio en las cuatro P: precio, producto, promoción y plaza, condiciones cruciales para mantener y consolidar un negocio.

En este factor, las principales causas de fracaso estuvieron relacionadas con la promoción y/o publicidad

These results show that the entrepreneur's experience and management skills are crucial for the success of the venture. This aligns with findings from a Canadian study that looked at failed businesses and found that a lack of management experience, knowledge, skills, and vision are the primary causes a business' insufficient development or failure (Baldwin *et al.* 2000).

### ***Third Cause: Marketing***

Marketing is fundamental for any business because it promotes the product, grows transactions of the product or service offered, and allows for the generation of resources that guarantee the continued existence of the business. Marketing seeks to strike a balance between the 4Ps- price, product, promotion, and place- crucial to maintaining and growing the business.

Within this factor, the primary causes of failure are related to the promotion and/or marketing of the business, an inadequate point of sale, and an inadequate market study (see Figure 5). Many entrepreneurs consider marketing crucial to the business and it is necessary to go all in to ensure that the customer is familiar



del negocio, con no lograr un punto de venta adecuado y con haber realizado un estudio de mercado débil (ver Figura 5). Muchos emprendedores consideran que el mercadeo es vital para el negocio y que no se deben ahorrar esfuerzos en él, pues permite que se conozca el producto y que surja la necesidad de compra puesto que, por más que el producto o servicio sea bueno, es preciso forjar la necesidad y el requerimiento por parte del cliente a través de diversas estrategias. La Tabla 4 muestra algunos testimonios relacionados con el mercadeo.

with the product and see it as fitting their needs. No matter how good the product is, it is necessary to use diverse strategies to make the customer believe that they want and/or need it. Table 4 shows testimonials from entrepreneurs on marketing.

Figura 5 Principales causas que inciden en el fracaso de los emprendimientos en el factor de mercadeo en Colombia.

Figure 5 Principal causes of business failure- Marketing

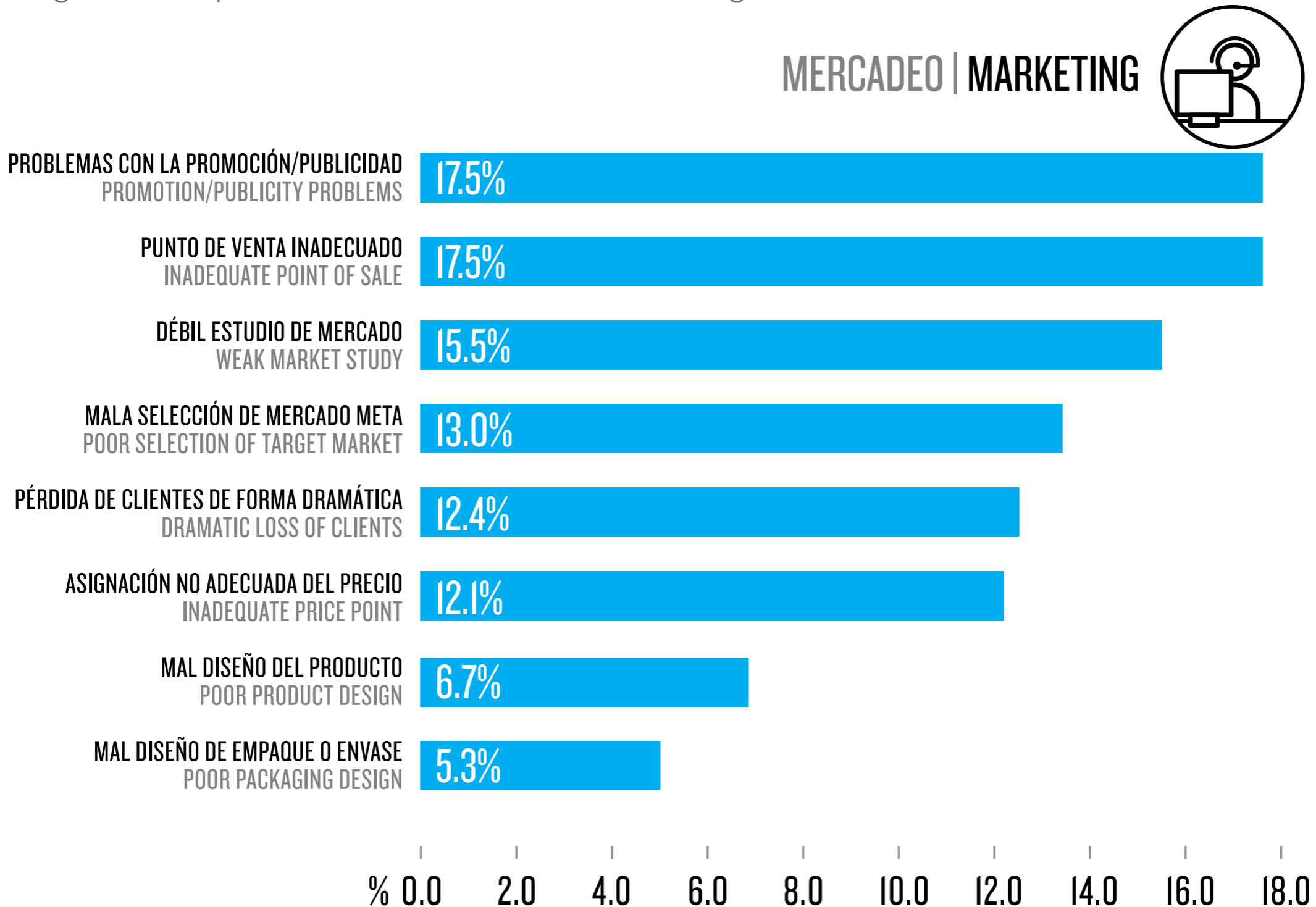


Tabla 4. Testimonios de los emprendedores encuestados en cuanto al tema de mercadeo.

Testimonio de emprendedores participantes del estudio	Comentario de los autores
<p><i>“Determinar las condiciones y gustos del nicho de mercado seleccionado. Es importante establecer pequeñas comunidades y conocer sus gustos y tendencias.”</i></p> <p><i>“No probar si el mercado está dispuesto a pagar por el producto. Falta de aceptación del canal de ventas escogido (Online Sales) en el año que se inició el negocio.”</i></p> <p><i>“El éxito de un emprendimiento se logra con calidad y ofreciendo lo que el público quiere.”</i></p>	<p>En el área de mercadeo es imprescindible saber desarrollar estrategias para ganar y mantener nuevos clientes, así como posicionar el producto o servicio. Es vital entender el espacio de mercado competitivo, los hábitos de compra de los consumidores, caracterizar muy bien a los clientes potenciales y cuánto están dispuestos a consumir (elementos que pueden contribuir a lograr emprendimientos exitosos) (Kauffman Foundation, 2007).</p>

Table 4- Survey testimonials: Marketing

Entrepreneur Testimonials	Author's Comments
<p><i>"To understand the conditions and likes of your niche market, it's important to create small communities and focus groups to better understand their wants and needs."</i></p> <p><i>"Not testing to make sure the market was willing to pay for the product, low acceptance/penetration of the chosen sales channel (online) in the year the business was started."</i></p> <p><i>"The success of a venture is dependent on quality and offering what the public wants."</i></p>	<p>In successful marketing, it is necessary to know how to develop strategies to gain and maintain new clients and to position the product or service. It is vital to understand the competitive market, consumer-purchasing habits, create an accurate potential client profile, and understand their consumption threshold. All of these elements can contribute to a successful business (Kauffman Foundation, 2007).</p>

Estos resultados coinciden con Arasti, *et al.* (2014) en el contexto iraní, donde un modelo deficiente de ventas y un precio inapropiado fueron mencionados como principales causas del fracaso de los emprendimientos; normalmente, esto se explica por falencias en la estrategia para el logro de la comercialización y el posicionamiento de los productos o servicios generados por el emprendimiento. En el mercadeo, resulta fundamental definir una propuesta de valor en la que sea fácil responder a cuál es el valor agregado del producto o servicio que los clientes reciben y, si esto se está comunicando de forma eficaz para ser percibido a primera vista por los clientes potenciales (de tal forma que haya una conexión entre lo que se ofrece, se comunica y se percibe por el mercado objetivo).

#### ***Cuarta causa: Recursos humanos***

En los emprendimientos es fundamental contar con un capital humano comprometido y motivado con el negocio; lo cual se evidencia en los resultados del mismo. Establecer las competencias, los roles y puestos de trabajo requeridos con el fin de garantizar que se sa-

These conclusions align with those of Arasti *et al.* (2014). In a study conducted in Iran, an insufficient sales model and inappropriate pricing were found to be principal causes of business failure, and can be tied to shortcomings in the business' commercialization strategy and positioning of the products or services. It is fundamentally important to define a value proposition that makes it easy to explain to clients the value add of the product or service. If this value proposition is effectively communicated to potential clients, there is an alignment of what is offered, what is communicated, and the perception of the target market.

#### ***Fourth Cause: Human Resources***

In new ventures, it is crucial to have a workforce that is motivated and dedicated to the business, something that will be seen in the results of the company. It is important to establish the skills, roles, and positions that are needed in order to guarantee that the basic needs of the company are met, while also establishing a system of effective management of the workforce that allows for growth and development

tisfagan las necesidades mínimas del emprendimiento resulta realmente ventajoso, sin olvidar, por supuesto, una gestión de este capital humano que permita el crecimiento y el desarrollo de sus habilidades y competencias de acuerdo con las tendencias del entorno y las necesidades propias del negocio.

En este factor, las principales causas señaladas por los emprendedores fueron la falta de capacitación y entrenamiento, la compensación del personal y los procesos de selección (ver Figura 6). Estos resultados evidencian la importancia de una gestión adecuada de los recursos humanos al iniciar un emprendimiento (una gestión que tiene en cuenta la legislación correspondiente y los planes de capacitación y selección del personal). En este tópico los emprendedores también realizaron algunos comentarios (ver Tabla 5).

of skills and abilities in accordance with the environment and needs of the business.

Within this factor, the primary causes of failure indicated by the entrepreneurs were lack of ongoing education and training, compensation, and hiring processes (see Figure 6). These results show the importance of appropriate human resources management when starting a business, taking into account applicable labor laws as well as training and hiring processes. See Table 5 for comments from the survey.

Figura 6. Principales causas que inciden en el fracaso de los emprendimientos en el tema de recursos humanos en Colombia. / Principal causes of business failure- Human Resources



Tabla 5. Testimonios de los emprendedores encuestados en cuanto al tema de recursos humanos

Testimonio de emprendedores participantes del estudio	Comentario de los autores
<p><i>“El emprendimiento falló por mala capacitación, poca asesoría por parte de personal calificado y empleados inescrupulosos.”</i></p> <p><i>“La difícil consecución de recursos humanos, las personas sin ningún tipo de estudio que pretenden ganar igual que un técnico. La gente no cumple entrevistas y de acuerdo con la ley, el empleado, así tenga contrato, puede dejar el cargo cuando quiera sin ninguna consecuencia, ocasionando muchos problemas operativos. La cantidad de impuestos y la carga laboral afecta mucho a los emprendimientos.”</i></p>	<p>Las organizaciones, inevitablemente, se ven enfrentadas al manejo del recurso humano; un manejo insuficiente puede influir en el declive del negocio.</p> <p>En la actualidad, los nuevos conocimientos, herramientas y recursos relacionados con la gestión presentan un crecimiento exponencial que propicia la obsolescencia prematura en las competencias del personal. Esto implica que los emprendedores y el personal deban mantenerse actualizados para poder aplicar nuevos conocimientos en el negocio y lograr diferenciadores y estrategias competitivas innovadoras.</p>



Table 5- Human Resources: Entrepreneur Testimonials

Entrepreneur Testimonials	Author's Comments
<p><i>"The business failed because of poor training, lack of advice from qualified people, and unscrupulous employees."</i></p> <p><i>"Hiring and human capital difficulties. People without any type of degree expect to earn as much as a technician. People don't complete interviews, and according to the law, employees under contract can quit at any time without consequences, causing a lot of operational difficulties. The amount of taxes and associated work load really impacts ventures."</i></p>	<p>Human resource management is a challenge for organizations, and inadequate management can lead to the decline of the business.</p> <p>New management knowledge, tools, and resources result in exponential growth that often renders the skills of the workforce obsolete. This means that entrepreneurs and their workforce should keep up to date in order to apply this new knowledge to the business, differentiating it with new competitive strategies.</p>

Por lo general, los emprendimientos exitosos motivan a sus empleados a trabajar de manera óptima y comprometida para lograr el desarrollo y mantenimiento del negocio; sin embargo, los cambios en las estrategias de motivación en el tiempo, el mantener una visión tradicional del negocio, insistir en los errores, no aprender de ellos y la falta de capacidades (tiempo, conocimiento y experiencia) pueden ser causas que incidan en el fracaso de los negocios (Arasti, 2011; Menefee, et al., 2006). Estos elementos destacan el valor de los recursos humanos, donde es clave identificar prácticas y estrategias específicas que permitan a los empleados llevar a cabo un rol activo, oportuno y adecuado en el desarrollo y crecimiento organizacional.

#### **Quinta causa: Entorno y/o factores externos**

En los emprendimientos, los factores externos son fundamentales puesto que, a pesar de las acciones preventivas, los cambios del entorno pueden afectar al negocio, provocando su fracaso. En general, los emprendedores suelen analizar sus acciones para, después, determinar cómo es que el entorno afectó los resultados del negocio.

In general, successful ventures are able to motivate their employees to dedicate themselves to the development and growth of the company. Nevertheless, changes in motivational strategies over time, maintaining a traditional vision of the company, dwelling on errors rather than learning from them, and a lack of time, knowledge, or experience can all lead to failure (Arasti, 2011, Menefee et al., 2006). These elements show the importance of human capital, and the necessity of identifying specific strategies and practices that facilitate the organizational development and growth via support from the workforce.

#### **Fifth Cause: Environment and External Factors**

Taking external factors into account is fundamental for the success of a business. External changes can often impact a business despite an entrepreneur's best preventative plan, leading to its failure. In general, entrepreneurs should analyze their actions to determine how the external environment might impact business results.

Within this section, the entrepreneurs selected economic/political crises, problems with providers or

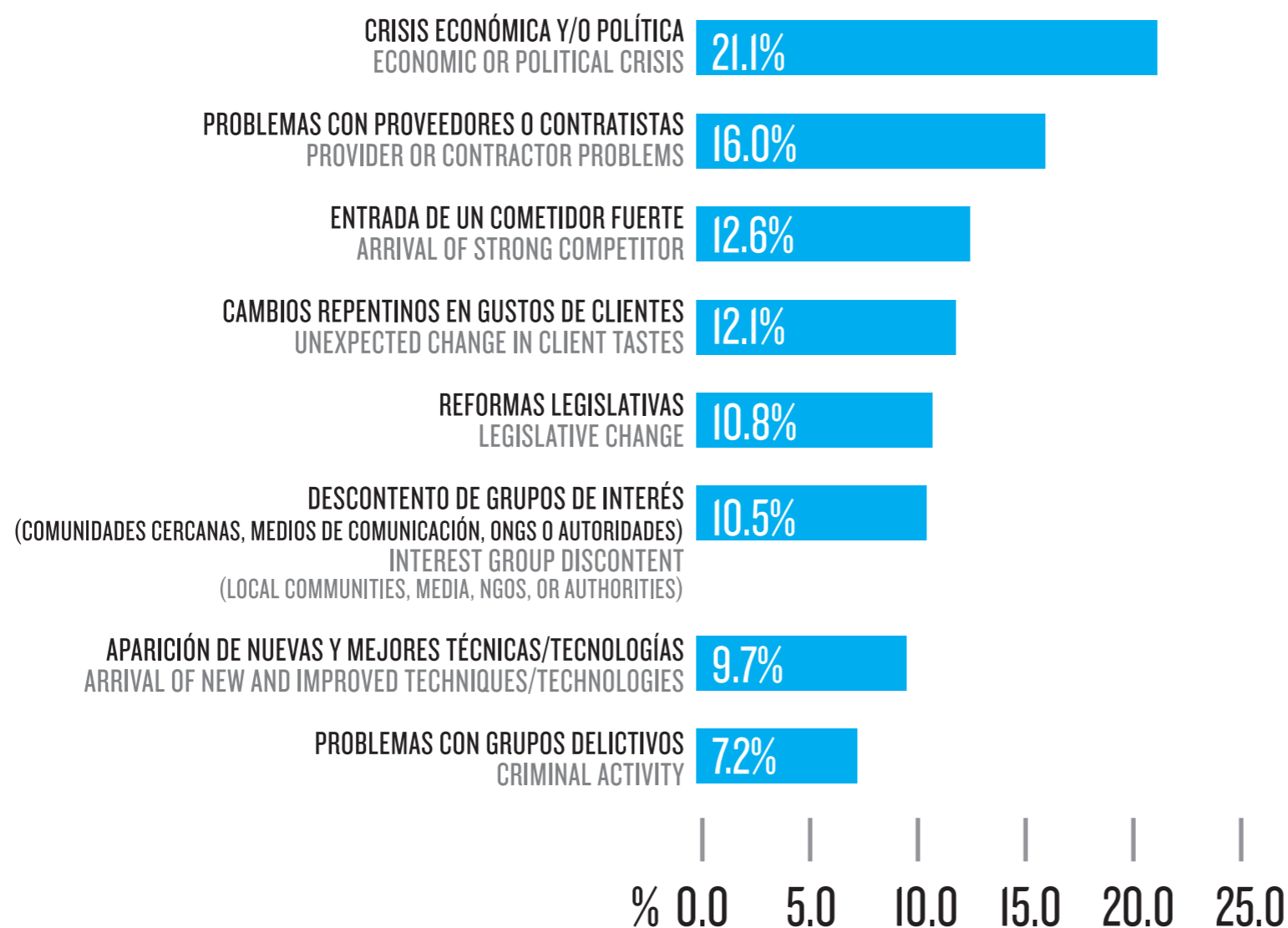
En este punto, los emprendedores colombianos seleccionaron como principales causas: las crisis económicas y/o políticas, los problemas con proveedores o contratistas y la entrada de un competidor fuerte (ver Figura 7). Todos estos son elementos que vale la pena analizar, para, posteriormente, determinar estrategias de evaluación previas al emprendimiento. La Tabla 6 presenta algunos comentarios relacionados con este tema.

contract issues, and the arrival of a strong competitor as the primary causes of failure (see Figure 7). It is important that entrepreneurs analyze and develop strategies for each of these elements prior to launching a business. Table 6 shows comments from the surveyed entrepreneurs on this issue.

Figura 7. Principales causas que inciden en el fracaso de los emprendimientos relacionados con el entorno o factores externos en Colombia.

Figure 7- Environmental and External Factors: Principal causes that lead to failure

## ENTORNO | ENVIRONMENT



Testimonio de emprendedores participantes del estudio	Comentario de los autores
<p><i>“La política de impuestos de este país cambia muy rápido y una persona que entienda esto sabe que un emprendimiento es muy costoso.”</i></p> <p><i>“Los impuestos son una retribución al estado por un beneficio recibido. ¿Qué beneficio puede generar una empresa que no deja rendimientos económicos y, por el contrario, sí deja muchos gastos?”</i></p> <p><i>“La carga tributaria es muy elevada y no hay servicios financieros a bajo costo para los emprendedores y la innovación.”</i></p>	<p>Para fomentar el emprendimiento resulta indispensable el contar con políticas estables y transparentes que permitan a los emprendedores desarrollar sus ideas de negocios en un ambiente favorable y seguro, con mayor estabilidad frente a factores externos, de manera que se puedan minimizar los riesgos al momento de comenzar y operar un negocio.</p> <p>Por eso, es importante que se garantice la seguridad normativa a los emprendedores a través de la formulación de políticas fiscales que favorezcan los nuevos emprendimientos y una legislación que facilite la generación de empresas (Ooghe y Prijcker 2008).</p>

Table 6- Environmental and External Factors: Entrepreneur Testimonials

Entrepreneur Testimonials	Author's Comments
<p><i>"Tax policy in this country changes very quickly. If you know this, you know that starting a business is very costly."</i></p> <p><i>"Taxes are supposedly a payment to the state for a benefit received. But what benefit can a company create that doesn't even produce income, just a bunch of expenses?"</i></p> <p><i>"The tax burden is really high and there aren't low cost financial services available to entrepreneurs or innovators."</i></p>	<p>In order to foster innovation, it is fundamental to create stable and transparent policies that allow entrepreneurs to develop their business ideas in a safe, favorable, and stable environment that minimizes the initial risks of starting and operating a business.</p> <p>It is important to guarantee regulatory stability, and to formulate fiscal policies that favor the formation of new businesses and legislation that facilitates the process. (Ooghe y Prijcker 2008).</p>

Colombia ha desarrollado diferentes políticas para apoyar el emprendimiento en diferentes etapas, por ejemplo, la Ley 1014 (2006), conocida como la ley de emprendimiento. Ésta establece un sistema y una estructura para promover el emprendimiento; incluye estrategias de educación y apoyo financiero. Las leyes 590 (2000) y 905 (2004), conocidas como las leyes para pequeñas y medianas empresas, permiten generar programas y estrategias para desarrollo y consolidación.

Estas legislaciones han generado diferentes programas y organizaciones, como iNNpulsa (para apoyar y promover emprendimientos innovadores focalizados en organizaciones de gran crecimiento), el Fondo Emprender (que apoya proyectos de emprendimiento productivo que permiten la transferencia de conocimientos y experiencias de los empresarios consolidados a los que empiezan nuevos negocios; además, facilita acceso a capital semilla e implementación de nuevas unidades productivas), Apps.co (una iniciativa del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) y Vive digital (que tiene como objetivo promover y mejorar la creación de emprendimientos a través del uso de las TIC, centrándose en

It is important to note that Colombia has developed different policies to support entrepreneurs in different stages. For example, Law 1014 (2006), also known as the Entrepreneurship Law, established a system and structure to promote entrepreneurship including strategies focused on education and financial support. Laws 590 (2000) and 905 (2004), known as the Small and Medium Enterprise Law, focused on the generation of programs and strategies for development and growth.

These legislative efforts have resulted in different programs and organizations such as iNNpulsa, a program focused on high growth entrepreneurs that supports and promotes innovative ventures; Fondo Emprender, a program that supports knowledge experience transfer projects from established business people to new entrepreneurs and facilitates access to seed capital and the implementation of innovative processes; Apps.co, an initiative of the Ministry of Information Technology in coordination with Vive Digital that seeks to promote and improve the creation of new ventures within the mobile apps, software, and content spaces via the use of IT. These programs have

el desarrollo de aplicaciones móviles, software y contenido), entre otros. Estos programas ya han apoyado diferentes emprendimientos, pero todavía faltan iniciativas que permitan un mayor desarrollo y promoción del emprendimiento en el país, elementos clave para el desarrollo sustentable y el fortalecimiento de la innovación.

#### ***Sexta causa: Aspectos técnicos u operativos***

Los procesos y las materias primas son importantes en cualquier emprendimiento. En esta causa, se destacaron los problemas por tamaño, capacidad instalada u otros requerimientos técnicos, y el tema de materias primas (ver Figura 8). Algunos comentarios de los emprendedores con respecto a este tema se muestran en la Tabla 7.

supported many entrepreneurs, but Colombia still lacks programs that support increased development and promotion of entrepreneurship within the country, a crucial step to strengthen innovation and create sustainable development.

#### ***Sixth Cause: Technical or Operational Issues***

Processes and raw materials are very important for any business. Within this category, respondents focused more on size issues, capacity limits and other technical requirements, as well as the issue of raw materials (see Figure 8). Entrepreneur's comments can be seen in Table 7.



Figura 8. Principales causas que inciden en el fracaso de los emprendimientos en aspectos técnicos u operativos en Colombia.

Figure 8- Technical or Operational Issues: Principal causes that lead to failure

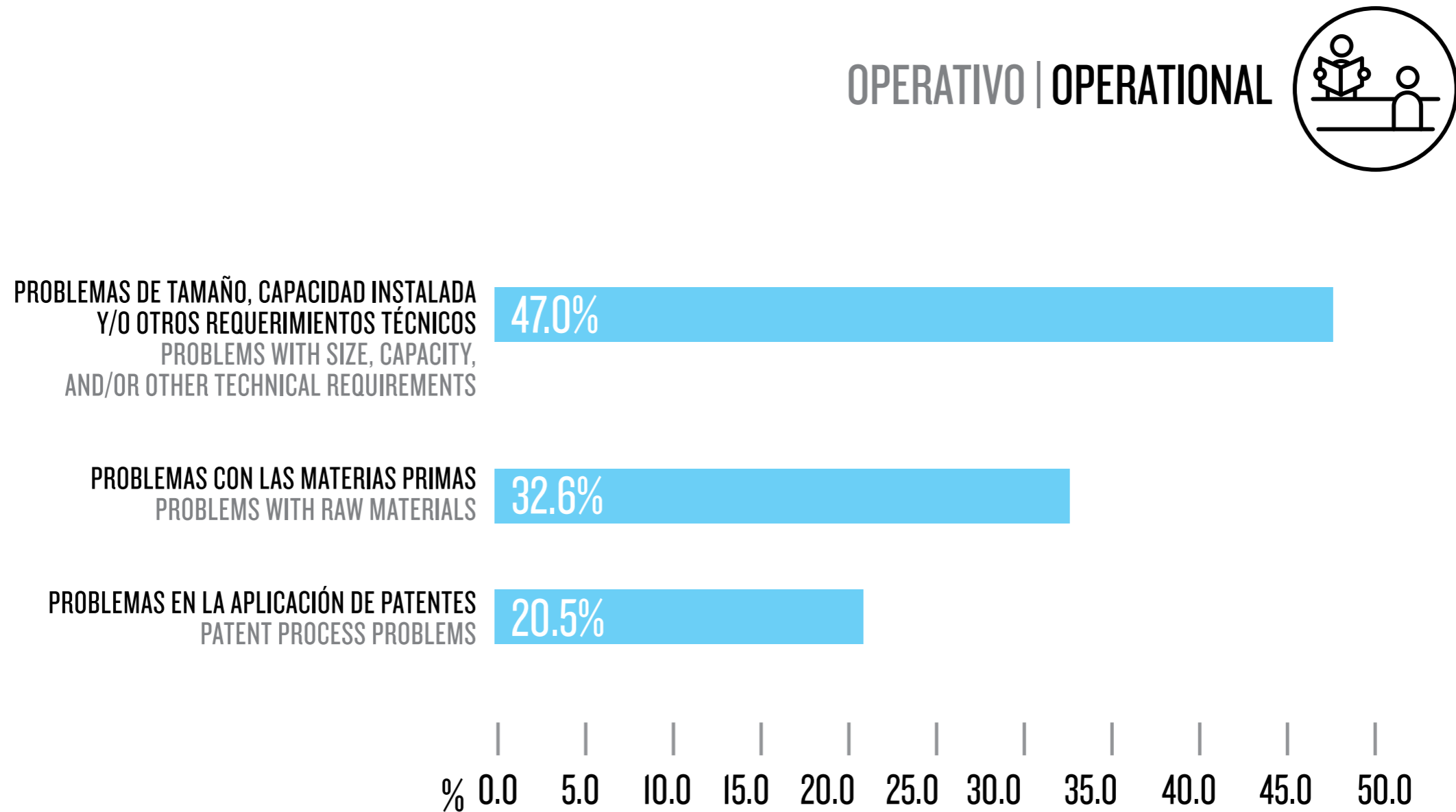


Tabla 7. Testimonios de los emprendedores encuestados en cuanto al tema de aspectos técnicos u operativos.

Testimonio de emprendedores participantes del estudio	Comentario de los autores
<p><i>“No tener en cuenta el pasado y dimensionar el negocio como algo más grande que la capacidad instalada.”</i></p> <p><i>“Producir con materias primas que representan el 90% del costo; por eso es importante poder trabajar con materias primas cercanas a la planta.”</i></p> <p><i>“Una de las causas por las cuales la empresa familiar fracasó fue el cambio en el valor del dólar, ya que éste impactó mucho el valor de los insumos (importados en su mayoría). La falta de ayuda estatal para manejar el desajuste de precios tampoco ayudó.”</i></p>	<p>Al desarrollar un nuevo emprendimiento, hay que analizar muy bien el tamaño de la planta que se requiere y toda la logística de las materias primas requeridas para la producción de bienes o servicios. Para ello, es importante conocer a los clientes potenciales, establecer buenas conexiones con proveedores, garantizar la propiedad de la marca, analizar el flujo de caja y las capacidades de almacenamiento de materiales y productos, entre otros. De esta forma se pueden controlar diferentes elementos para que no influyan en el fracaso del negocio. Se debe contar con un buen plan de negocios que permita mitigar los posibles problemas que se puedan presentar en esta área.</p>

Table 7- Technical or Operational Issues: Entrepreneur Testimonials

Entrepreneur Testimonials	Author's Comments
<p><i>"Not taking the past into account and envisioning the business larger than the capacity available."</i></p> <p><i>"Used raw materials in the production process that represented 90% of the business expenses. It's important to work with raw materials that are available close to the plant."</i></p> <p><i>"One of the reasons that the family business failed was the change in the exchange rate with the dollar, which had a big impact on our inputs (imported via wholesale). The lack of help from the government to manage the change also didn't help."</i></p>	<p>When developing a new business, it's important to analyze the size of the plant required and all of the logistics associated with the raw materials necessary for the production of the good or service. For these businesses, it's important to know your potential clients, establish good relationships with providers, guarantee trademarks, analyze cash flows, analyze storage capacities for products and materials, and more. By doing this, businesses owners can avoid issues that often lead to failure. It is important to also have a good business plan that allows for the mitigation of possible issues.</p>

La parte técnica requiere que los emprendimientos puedan mejorar la eficiencia de sus procesos y racionalizar la producción de los residuos generados para buscar su disminución y mejor disposición; asunto que trabaja la herramienta de gestión LEAN, desarrollada por Toyota, con la cual se busca reducir ocho residuos generados por diferentes actividades (transporte, inventarios, esperas, movimientos, sobreproducción, sobreprocesar, tiempo y defectos). Uno de los residuos es la sobreproducción de bienes y el aumento de inventarios, como materias primas, que puede afectar el desarrollo y sostenimiento del negocio. Por ello, resulta transcendental analizar muy bien el tipo de negocio y cuál es su mercado objetivo con la finalidad de lograr una producción óptima, precisamente, la requerida por un negocio exitoso.

### ***Perfil del emprendedor***

De acuerdo con los resultados de la encuesta, la Tabla 8 muestra las principales características sociodemográficas de los emprendedores que han tenido un negocio no exitoso en Colombia.

In regards to the technical aspects, it is important for new ventures to improve efficiency in their processes and measure possible waste production in order to both diminish and more efficiently dispose of it. This is in line with the concept of lean manufacturing developed by Toyota that attempts to reduce 8 different waste products produced by different activities (transportation, inventory, motion, waiting, over-processing, over-production, time, and defects). One of the waste outcomes is over-production of goods, which increases inventories of raw materials and impacts the development and sustainability of the business. This is why it is important to effectively analyze the business type and the target market to achieve optimal production levels, one of the requirements of a successful business.

### ***Entrepreneur Profile***

Based upon survey responses, Table 8 shows the principal socio-demographic characteristics of Colombian entrepreneurs that have experienced business failure.

It can be seen that the majority of failed ventures were within the service sector and had fewer than 10

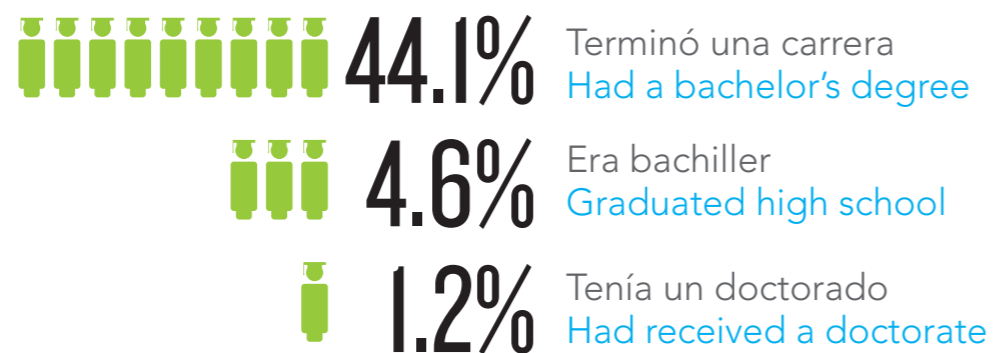
Se puede observar que los emprendimientos que fracasaron pertenecían, en su mayoría, al sector de servicios, que contaban con menos de 10 empleados, que el 67% de los emprendedores eran hombres en un rango de edad entre 23 y 40 años, que la mayoría contaba con una carrera y que, el 82.7% inició el emprendimiento con recursos propios, de amigos o familiares. Estos resultados coinciden en gran parte con los perfiles de los emprendedores colombianos definidos en el Monitor Global de Emprendimiento 2014: el perfil del emprendedor colombiano se mantiene, se destaca, y siempre tiene la inquietud de formar nuevos negocios, de perseverar en su idea hasta convertirla en un negocio exitoso.

employees. Looking at the entrepreneurs themselves, 67% were men between 23 and 40 years old, almost half had completed a bachelor's degree, and 82.7% had started the venture using their own resources or those of family and friends. These results generally align with the profile of Colombian entrepreneurs defined within the Global Entrepreneurship Monitor 2014. This shows that the profile of the Colombian entrepreneur has stayed relatively constant.

Tabla 8. Características sociodemográficas de los emprendedores colombianos con un emprendimiento no exitoso.  
Table 8- Socio-demographic characteristics of Colombian entrepreneurs with at least one failed venture



## FORMACIÓN ACADÉMICA / EDUCATION LEVEL



## ESTADO CIVIL / MARITAL STATUS

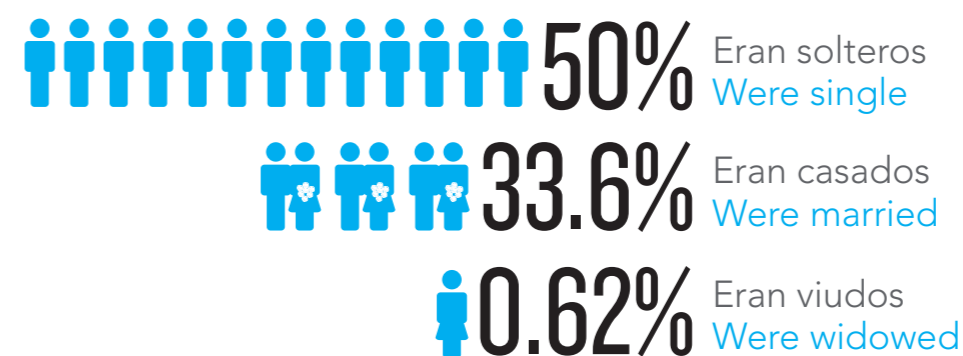
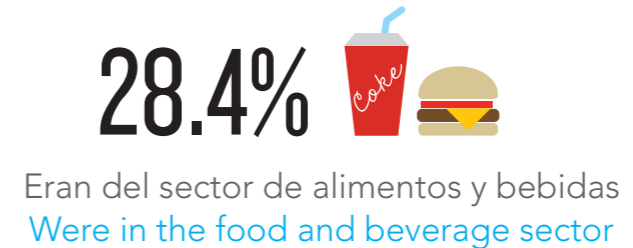


Tabla 8. Características sociodemográficas de los emprendedores colombianos con un emprendimiento no exitoso.  
 Table 8- Socio-demographic characteristics of Colombian entrepreneurs with at least one failed venture

## TIPO DE EMPRENDIMIENTO / TYPE OF BUSINESS

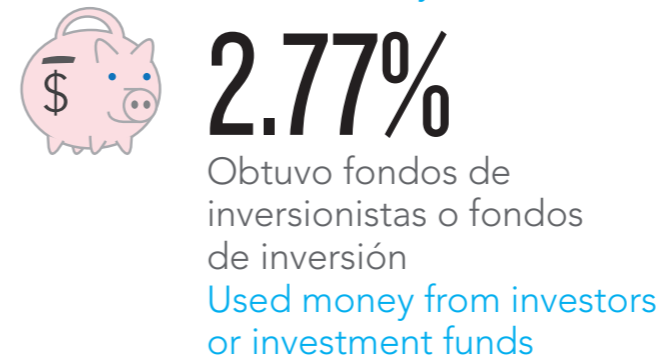
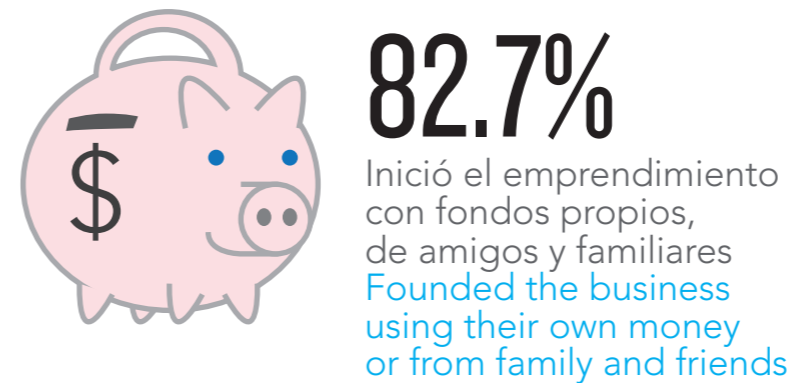
Negocios que no tuvieron éxito  
 Businesses that did not succeed



## VENTAS ANUALES / ANNUAL SALES



## FONDOS / FUNDS



En cuanto al perfil psicológico de los emprendedores que contestaron la encuesta, se encontró que un gran porcentaje son abiertos a nuevas experiencias de negocios, buscan ser amables en sus emprendimientos y, en cierta medida, son autocontrolados y cuidadosos (ver Tabla 9).

En los emprendimientos exitosos se ha evidenciado que la motivación es clave siempre y cuando haya un alto control del negocio, lo que permite ser optimista frente al emprendimiento a partir de evidencias reales de la tendencia del negocio (Winter, 2010). Por lo tanto, para lograr emprendimientos de éxito, el emprendedor debe tener claridad en el propósito que persigue, suficiente motivación para mantenerse en el proyecto y, control y medición de las actividades realizadas con el objetivo de tomar decisiones en el momento correcto y así desarrollar un negocio perdurable en el tiempo.

In terms of the psychological profile of the entrepreneurs, we found that a high percentage of respondents are open to new business experiences, seek to be good spirited in their businesses, and to a certain extent exhibit high levels of self-control and caution (see Table 9).

It has been noted that motivation is crucial for a successful business, and a high level of control allows the entrepreneur to utilize trends and business intelligence to bolster optimism (Winter, 2010). To achieve a successful business, it is important that the entrepreneur has a clear purpose to follow, sufficient motivation to stay involved with the project, and sufficient control and measurements in place to facilitate appropriate decision-making and develop a long-lasting business.



Tabla 9. Rasgos de personalidad presentes en el negocio no exitoso.

Rasgo de personalidad	Primera mención	Segunda mención	Total
Apertura a la experiencia	33.5%	21.7%	27.2%
Amabilidad	20.4%	23.3%	22.0%
Cuidadoso / concienzudo	19.3%	18.4%	18.8%
Inestabilidad emocional	15.1%	18.6%	17.0%
Extrovertido	11.6%	17.9%	15.0%

Table 9- Personality traits present in the failed business

Personality Trait	First Mention	Second Mention	Total
Openness to new experiences	33.5%	21.7%	27.2%
Friendliness	20.4%	23.3%	22.0%
Cautious/Conscientious	19.3%	18.4%	18.8%
Emotional Instability	15.1%	18.6%	17.0%
Extroverted	11.6%	17.9%	15.0%

En cuanto a la toma de decisiones frente a los emprendimientos: se encontró preferencia por la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, hay una tendencia a realizar cambios menores en líneas de productos y servicios, se prefieren los proyectos de alto riesgo, tomar acciones de forma progresiva, responder a la competencia y dar pauta en el nicho de mercado.

Estudios realizados a emprendedores exitosos han evidenciado que estas personas se caracterizan porque no le temen al riesgo ni sopesan las consecuencias de la misma manera que otras personas, tienen problemas para imaginar el fracaso y no les importa lo que se piensa de ellos (Zelaznick, 1986, Herper, 2002). Estos son elementos a tener en cuenta cuando se quiere comenzar un emprendimiento con miras al éxito.

## Conclusiones

Los hallazgos de este estudio sirven para establecer los principales factores que pueden incidir en el fracaso de los emprendimientos al tener en cuenta el punto de vista y la percepción de los emprendedores en Colombia, a través de una encuesta virtual.

In terms of decision-making, we found a preference for research and development of new products and services, a tendency to create minor changes in product and service lines, a preference for high-risk projects, and a preference to respond to competition and positioning in the target market via gradual actions.

Studies of successful entrepreneurs have shown that they are characterized by low-levels of risk aversion, and they do not weigh the consequences of their actions in the same way the majority of people do. Successful entrepreneurs struggle to imagine failure as even a possibility, and they don't care what others think (Zelaznick, 1986, Herper, 2002). These are key elements to keep in mind when one begins what will hopefully be a successful venture.

## Conclusions

The findings of this study are important to the extent that they contribute to establishing the principal causes of business failure from the perspective of Colombian entrepreneurs.

Los resultados evidencian que los factores de mayor incidencia en el fracaso de los emprendimientos son, por orden jerárquico: los elementos financieros, organizacionales y/o administrativos y el mercadeo. Los emprendedores coincidieron en que no contaban con herramientas adecuadas a nivel financiero y organizacional al momento de desarrollar y consolidar sus negocios.

La Figura 9 muestra relaciones causa-efecto que se pueden estimar a partir de este estudio. Por ejemplo, se puede inferir que una inadecuada política corporativa relacionada con la gestión y la estrategia deriva en problemas financieros que impiden generar flujos de caja positivos, conduce a problemas de liquidez y, finalmente, al fracaso del emprendimiento. Aquí hay una pista para los emprendedores y hacedores de políticas, para que fomenten el diseño de estrategias que fortalezcan las competencias básicas, los programas de educación (que se podrían promover desde la secundaria hasta los posgrados) y las cátedras de emprendimiento (tanto teóricas como prácticas), entre otros.

A nivel financiero, se destaca el no lograr la autosuficiencia financiera del negocio y la falta de fuentes de

The results show that the leading factors that lead to business failure are, in order: financial, organizational and/or administrative, and marketing. Entrepreneurs agree that they do not have adequate financial or organizational tools during the process of developing and growing their companies.

Figure 9 shows a series of cause and effect relationships that can be assumed from the study findings. In this scenario, an inadequate management policy leads to financial issues that impede the creation of positive cash flow, leading to liquidity issues and ultimately failure. This is key for entrepreneurs and policy makers in order to foster the design of strategies such as educational programs that are taught from middle school through graduate school, both theoretical and practical educational modules focused on entrepreneurship, etc., all strategies that strengthen the basic skill sets and competencies of entrepreneurs.

At the financial level, there are issues of the business being unable to achieve financial self-sufficiency, as well as a dearth of financing sources to help sustain cash flow during the initial development of the business. Within organizational and/or administrative

financiación que garanticen el mantenimiento de los flujos de caja durante el desarrollo inicial del negocio. En cuanto a la parte organizacional y/o administrativa, se destacan problemas en la planeación y la falta de indicadores y métodos de gestión que permitan realizar un seguimiento riguroso de las tendencias del negocio. Finalmente, en mercadeo, se evidencian los problemas de promoción, no lograr el punto de venta adecuado y los estudios deficientes de mercadeo (factores determinantes del fracaso del emprendimiento).

issues, we see problems with planning and a lack of indicators and measurements that allow for a rigorous analysis of business trends. Finally, within marketing, we see problems with promotion, inadequate points of sale, and inadequate market studies.

Figura 8. Relaciones causa-efecto de las principales causas que pueden incidir en el fracaso de los emprendimientos

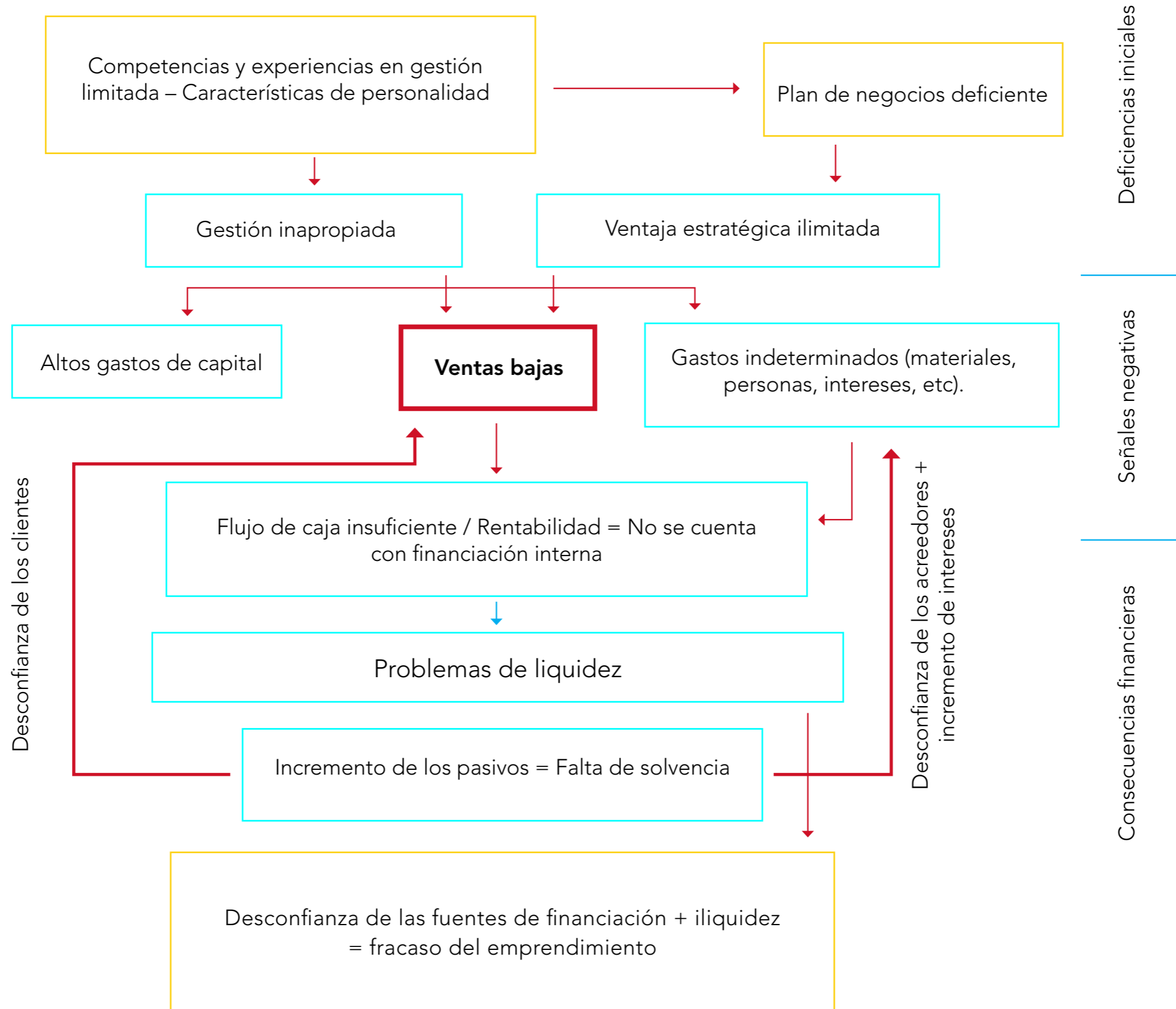
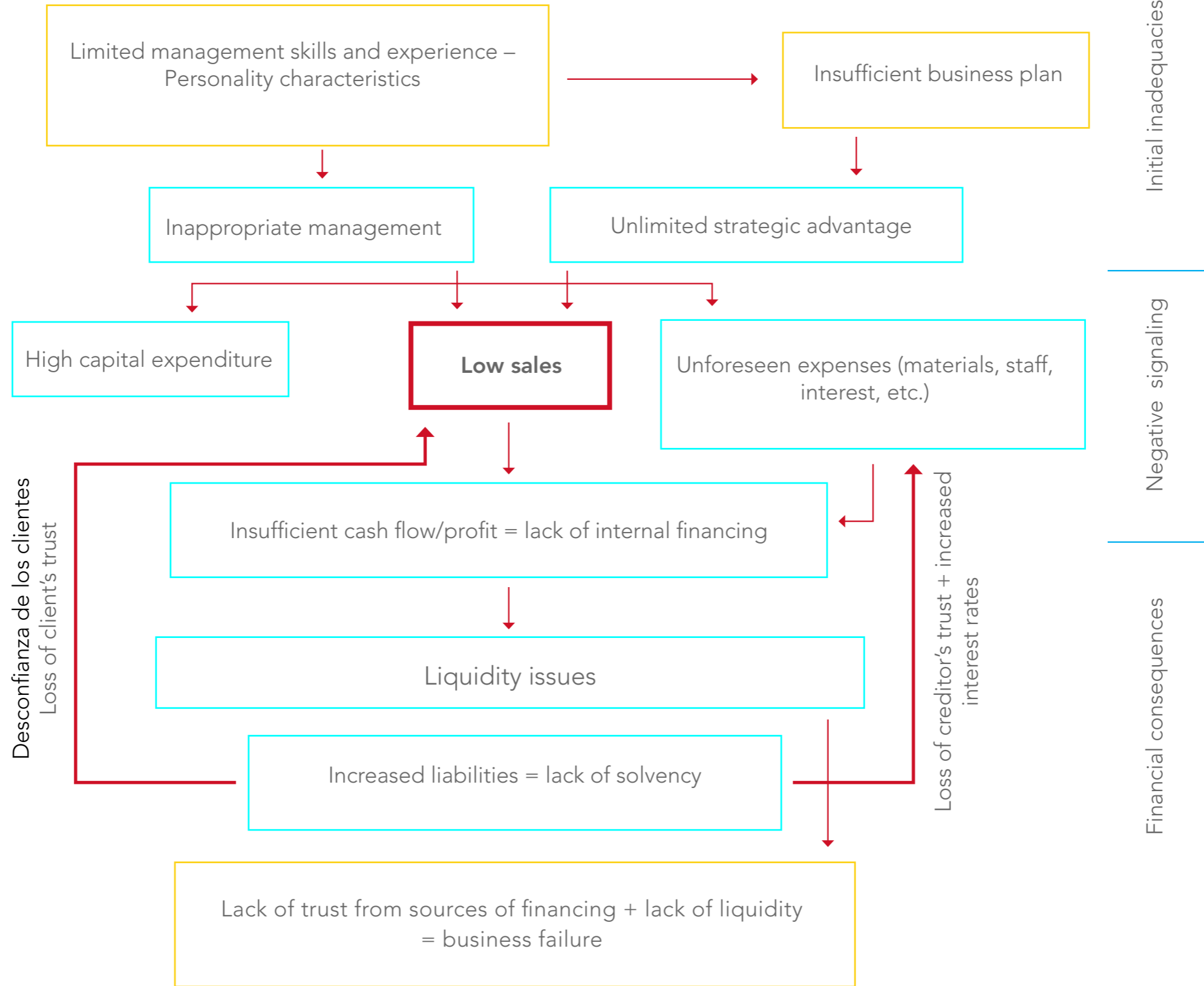


Figure 8- Cause and effect relationships of primary causes of business failure



Los resultados de esta investigación representan un potencial de lecciones aprendidas para los nuevos emprendedores aún antes de iniciar un emprendimiento; también, sirven de guía a las acciones que buscan favorecer nuevos negocios que se desarrollen efectivamente y se mantengan en el tiempo y; para generar estrategias que permitan evitar situaciones que lleven al fracaso de los negocios. Asimismo, le permite a los hacedores de política direccionar nuevas estrategias e instrumentos que permitan realizar un acompañamiento efectivo a lo largo de la vida útil de un emprendimiento.

Para los diferentes actores en relación con el emprendimiento, los hallazgos de este estudio son importantes como punto de partida e insumo para el diseño de estrategias e instrumentos que permitan fortalecer el emprendimiento en Colombia o en países con condiciones similares, de tal manera que se logre superar las altas tasas de negocios no exitosos en el país.

Además, hay cierta relevancia en fomentar la investigación en emprendimiento y fracaso, pues solo así los emprendedores podrán tener más información al momento de tomar decisiones que permitan crear, posicionar y mantener el negocio.

All of these aspects are valuable lessons learned that should be taken into account by new entrepreneurs prior to launching a new venture. These lessons learned could be used to generate a series of strategies to avoid situations that lead to business failure, and/or lead to actions to create new long-term businesses that support the on-going development of Colombia. Our findings also allow public policy makers to develop new instruments and strategies to most effectively support a business during its lifetime.

The findings of this study serve as jumping off points and inputs for the design of instruments and strategies to strengthen entrepreneurship and lower the high rates of business failure in Colombia. They can also be applied in other countries with similar conditions.

It is important to foment research on entrepreneurship and failure in order to provide entrepreneurs with as much information as possible as they make decisions to start, position, and grow their business.

Based upon the findings of this study, it is crucial to continue to promote entrepreneurship in Colombia, strengthening skills and competencies via education and experience at all levels. It is important to continue

A partir de los resultados de este estudio, concluimos: hay que seguir promoviendo condiciones de emprendimiento en el país; fortalecer competencias a través de la educación y la experiencia a todo nivel; continuar con el diseño de programas, estrategias de apoyo y soporte a lo largo del ciclo de vida del emprendimiento, de manera que se pueda trabajar con acciones preventivas que garanticen la consolidación del negocio; diseñar programas de emprendimiento específicos para jóvenes (que en muchos casos son relegados por su falta de experiencia); mejorar los sistemas financieros para que se conviertan en aliados y apoyo para el emprendedor; y, entre los emprendedores, fortalecer competencias en términos de innovación y capacidad de internacionalización de sus negocios.

Determinar las diferencias regionales y los sectores productivos en el desarrollo de los emprendimientos gana importancia en la medida en que se desarrollan programas diferenciales (para sectores y regiones) que han sido relegados, pero, que tienen gran potencial de desarrollo de nuevos emprendimientos. Todo esfuerzo para promover el emprendimiento permitirá el crecimiento económico y la mejora en la tasa de emprendimientos exitosos del país.

to design programs and support strategies for ventures during the full extent of their life cycle to help prevent failure, designing entrepreneurship programs specifically for youth, improving the financial systems to make them an ally and a support for entrepreneurs, and strengthening the capacity of local entrepreneurs in terms of innovation and internationalization of their businesses.

It is important to determine differences in the development of businesses on a regional and sector level in order to develop better region and sector-specific programs in order to better support the potential to develop new ventures. Any effort to advance entrepreneurship will permit economic growth and improve the rate of successful ventures in the country.





## Referencias

- Administración de Pequeños Negocios USA (U.S. Small Business Administration). (2003). Redefining Small Business Sucess (Redefiniendo el éxito en pequeños negocios). [www.sba.gov](http://www.sba.gov)
- Arasti, Z. (2011). An empirical study on the causes of business failure in Iranian context. *African Journal of Business Management*, 5, 7488–7498.
- Arasti, Z.; Zandi, F.; Bahmani, N., (2014). Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints? *Journal of Global Entrepreneurship Research* 4, 1-14.
- Argenti, J. (1976). *Corporate collapse: the causes and symptoms*. McGraw-Hill: New York, NY.
- Baldwin, J.; Dupuy, L.; Richard Gellatly, G. (2000). Failure Rates for New Canadian Firms: New Perspectives on Entry and Exit. [http://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url= http://publications.gc.ca/Collection/Statcan/61-526-XIE/61-526-XIE1999001.pdf](http://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=http://publications.gc.ca/Collection/Statcan/61-526-XIE/61-526-XIE1999001.pdf)
- Balowe, T. (2015). Ten Common Causes of Business Failure. <http://on-strategyhq.com/resources/ten-common-causes-of-business-failure/>
- Banco Mundial (2015). Doing Business 2015. Going beyond efficiency. Economy profile Colombia 2015. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- Bosma, N.; Acs, Z.; Autio, E.; Coduras, A.; Levie, J. (2009). Global Entrepreneurship Research Consortium (GERA) (Global Entrepreneurship Monitor, 2008 Executive Report).
- Brooks, C. (2015). What is Entrepreneurship? *Business News Daily*. Recuperado el 29 de Julio de 2015 de: [www.businessnewsdaily.com/2642-entrepreneurship.html](http://www.businessnewsdaily.com/2642-entrepreneurship.html)

## References

- Arasti, Z. (2011). An empirical study on the causes of business failure in Iranian context. *African Journal of Business Management* 5, 7488–7498.
- Arasti, Z., Zandi, F., Bahmani, N., (2014). Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints?. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 4, 1-14.
- Argenti, J. (1976). *Corporate collapse: the causes and symptoms*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Baldwin, J., Dupuy, L., Richard Gellatly, G. (2000). Failure Rates for New Canadian Firms: New Perspectives on Entry and Exit. [http://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url= http://publications.gc.ca/Collection/Statcan/61-526-XIE/61-526-XIE1999001.pdf](http://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=http://publications.gc.ca/Collection/Statcan/61-526-XIE/61-526-XIE1999001.pdf)
- Balowe, T. (2015). Ten Common Causes of Business Failure. <http://on-strategyhq.com/resources/ten-common-causes-of-business-failure/>
- Banco Mundial (2015). Doing Business 2015 Going beyond efficiency. Economy profile Colombia 2015. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- Bosma, N., Acs, Z., Autio, E., Coduras, A., Levie, J. (2009). Global Entrepreneurship Research Consortium (GERA) (Global Entrepreneurship Monitor, 2008 Executive Report).
- Brooks, C., (2015). What is Entrepreneurship?. *Business News Daily*. Recuperado el 29 de Julio de 2015 de: [www.businessnewsdaily.com/2642-entrepreneurship.html](http://www.businessnewsdaily.com/2642-entrepreneurship.html)
- Brown, J., Earle, J., Lup, D. (2005). What makes small firms grow? Finance, human capital, technical assistance, and the business environ-

trepreneurship.html

Brown, J.; Earle, J.; Lup, D. (2005). What makes small firms grow? Finance, human capital, technical assistance, and the business environment in Romania. *Economic Development and Cultural Change*, 54 (1), 33–70.

Confederación Colombiana de Cámaras (2014). Creación de empresas en Colombia. <http://www.confecamaras.org.co/noticias/301-creacion-de-empresas-en-colombia-aumento-9-3-de-enero-a-septiembre-de-2014>

Davila, M.; Layrisse F.; Lozano G.; Rojas E.; Urbina, H. (2014). Las principales causas de fracaso de los negocios en México. En el libro del fracaso. Pp. 140-159. [www.fuckupnights.com](http://www.fuckupnights.com)

European Federation of Accountants (FEE). (2004). Avoiding Business Failure: A Guide for SMEs, FEE Guide. [online] <http://www.fee.be>.

Herper, M. (2002). The Psychology of Success. Forbes. [http://www.forbes.com/2002/10/18/1018\\_profile.html](http://www.forbes.com/2002/10/18/1018_profile.html)

John, P.; Naumann, L.; Soto, C. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy. *Handbook of personality: theory and research*, 3, 114-158

Kauffman Foundation, (2007). Understanding Market Research. <http://www.entrepreneurship.org/resource-center/understanding-market-research.aspx>

Laitinen, E.; Lukason, O. (2014). Do firm failure processes differ across countries: evidence from Finland and Estonia. *Journal of Business Economics and Management* 15, 810-832.

Lakein. (n.d.). BrainyQuote.com. Retrieved September 13, 2015, from

ment in Romania. *Economic Development and Cultural Change*, 54(1), 33–70.

Confederación Colombiana de Cámaras (2014). Creación de empresas en Colombia. <http://www.confecamaras.org.co/noticias/301-creacion-de-empresas-en-colombia-aumento-9-3-de-enero-a-septiembre-de-2014>

Davila, M., Layrisse F., Lozano G., Rojas E., Urbina, H., (2014). Las principales causas de fracaso de los negocios en México. En el libro del fracaso p. 140-159. [www.fuckupnights.com](http://www.fuckupnights.com)

European Federation of Accountants (FEE). (2004). Avoiding Business Failure: A Guide for SMEs, FEE Guide. [online], <http://www.fee.be>.

Herper, M. (2002). The Psychology Of Success. Forbes. [http://www.forbes.com/2002/10/18/1018\\_profile.html](http://www.forbes.com/2002/10/18/1018_profile.html)

John, P., Naumann, L., Soto, C. (2008). Paradigm shift to the integrative big five-trait taxonomy. *Handbook of personality: theory and research*, 3, 114-158

Kauffman Foundation, (2007). Understanding Market Research. <http://www.entrepreneurship.org/resource-center/understanding-market-research.aspx>

Laitinen, E., Lukason, O. (2014). Do firm failure processes differ across countries: evidence from Finland and Estonia. *Journal of Business Economics and Management* 15, 810-832.

Lakein. (n.d.). BrainyQuote.com. Retrieved September 13, 2015, from BrainyQuote.com Web site: [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/a/alan\\_lakein.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/a/alan_lakein.html)

- BrainyQuote.com Web site: [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/a/alan\\_lakein.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/a/alan_lakein.html)
- Liao, J.; Welsch, H.; Moutray, C. (2008). Start-up resources and entrepreneurial discontinuance: The case of nascent entrepreneurs. *Journal of Small Business Strategy* 19, 1-15.
- Maoh, H.; Kanaroglou, P. (2007). Business establishment mobility behavior in urban areas: a microanalytical model for the City of Hamilton in Ontario, Canada. *Journal of Geographical Systems* 9, 229–252.
- Menefee, M.; Parnell, J.; Powers, E.; Ziemnowicz, C. (2006). The Role of Human Resources in the Success of New Businesses. *Southern Business Review* 32, 23-33.
- Olaison, L.; Meier, B. (2014). The abject of entrepreneurship: failure, fiasco, fraud. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 20, 193-211.
- Ooghe, H.; Prijcker, S. (2007). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management Decision* 46, 223-232.
- Rodríguez, A. (2013). Emprendimiento con resiliencia. *Forbes México*. Recuperado el 4 de julio de 2015 de: [www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx)
- Varela, R.; Moreno, J.; Bedoya M. (2014). Colombian Entrepreneurial Dynamics. *Global Entrepreneurship Monitor*. <http://www.gemconsortium.org/country-profile/52>
- Wagner, J. (1994). The post-entry performance of new small firms in German manufacturing industries. *The Journal of Industrial Economics*, 42, 141–154.
- Winter, D. (2010). Why Achievement Motivation Predicts Success in Business. *Journal of Business Venturing* 25, 1-15.
- Liao, J, Welsch, H, Moutray, C. (2008). Start-up resources and entrepreneurial discontinuance: The case of nascent entrepreneurs. *Journal of Small Business Strategy* 19, 1-15.
- Maoh, H, Kanaroglou, P. (2007). Business establishment mobility behavior in urban areas: a microanalytical model for the City of Hamilton in Ontario, Canada. *Journal of Geographical Systems* 9, 229–252.
- Menefee, M., Parnell, J., Powers E., Ziemnowicz, C. (2006). The Role of Human Resources in the Success of New Businesses. *Southern Business Review* 32, 23-33.
- Olaison, L, Meier, B. (2014). The abject of entrepreneurship: failure, fiasco, fraud. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 20, 193-211.
- Ooghe, H., Prijcker, S. (2007). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management Decision* 46, 223-232.
- Rodríguez, A. (2013). Emprendimiento con resiliencia. *Forbes México*. Accessed July 4, 2015 from: [www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx)
- U.S. Small Business Administration, (2003). Redefining Small Business Success. [www.sba.gov](http://www.sba.gov)
- Varela, R., Moreno, J., Bedoya M., (2014). Colombian Entrepreneurial Dynamics. *Global Entrepreneurship Monitor*. <http://www.gemconsortium.org/country-profile/52>
- Wagner, J. (1994). The post-entry performance of new small firms in German manufacturing industries. *The Journal of Industrial Economics*, 42, 141–154.
- Winter, D. (2010). Why Achievement Motivation Predicts Success in Business. *Journal of Business Venturing* 25, 1-15.

ness but Failure in Politics: The Importance of Personal Control. *Journal of Personality* 78, 1637-1668

Wu, W. (2010). Beyond business failure prediction. *Expert Systems with Applications* 37, 2371–2376.

Xavier, S.; Kelley, D.; Kew, J.; Herrington, M.; Vorderwülbecke, A. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report*. Global Entrepreneurship Monitor. <http://www.Gemconsortium.org>

Zelaznick A. (1986). "To understand the entrepreneur". Zelaznick told *The New York Times* <http://www.zoominfo.com/p/Alexander-Zelaznick/252887029>

Business but Failure in Politics: The Importance of Personal Control. *Journal of Personality* 78, 1637-1668

Wu, W. (2010). Beyond business failure prediction. *Expert Systems with Applications* 37, 2371–2376.

Xavier, S., Kelley, D., Kew, J., Herrington, M., Vorderwülbecke, A. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report*. Global Entrepreneurship Monitor. <http://www.Gemconsortium.org>

Zelaznick A., (1986). "To understand the entrepreneur". Zelaznick told *The New York Times* <http://www.zoominfo.com/p/Alexander-Zelaznick/252887029>