

# Activación empresarial de los emprendedores del sector comercio del municipio de Ocaña, bajo los lineamientos PMBOK sexta edición

Business activation of entrepreneurs in the commercial sector of the municipality of Ocaña, under the PMBOK guidelines sixth edition

**Recibido:** 16 Septiembre de 2024

**Aprobado:** 20 Diciembre de 2024

**Cómo citar:** Y. Motta Sanjuan, “Activación empresarial de los emprendedores del sector comercio del municipio de Ocaña, bajo los lineamientos PMBOK sexta edición”, Mundo Fesc, vol. 15, no. 32, 2025, doi: 10.61799/2216-0388.1485.

**Yesenia Motta-Sanjuan**<sup>\*</sup>



Especialista en gestión de proyectos,  
yesemottadt@gmail.com,  
<https://orcid.org/0009-0008-9255-9042>,  
Investigador externo UNAD, Ocaña, Colombia.

**\*Autor para correspondencia:**

yesemottadt@gmail.com



# Activación empresarial de los emprendedores del sector comercio del municipio de Ocaña, bajo los lineamientos PMBOK sexta edición

**Palabras clave:** Activación Empresarial, Direccionamiento, Emprendedores, Gestión De Proyectos, Plan De Acción, Sector Comercio.

## Resumen

La gestión de proyectos se basa en la apropiación de recursos para la puesta en marcha de una idea, aplicando una determinada metodología para los procesos desarrollados en la búsqueda de soluciones a la necesidad identificada. Siendo esta la función de todo emprendedor y en la cual se centra la presente investigación, en donde se tuvo como objetivo diagnosticar la gestión que realizan en torno a parámetros como el tiempo, costos, riesgos, alcance y recursos, a fin de identificar fortalezas y áreas de mejora en su desempeño organizacional, considerando que sus actividades han de ajustarse a los lineamientos de la dirección de proyectos, para lograr una activación de los negocios oportuna y ser generador de cambios en el municipio. El estudio tuvo un enfoque descriptivo y cualitativo, con una muestra intencionada de diez emprendedores de Ocaña, a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada validada por expertos. La información recolectada se complementó con la revisión de documentos de la Cámara de Comercio de Ocaña y se analizó mediante la interpretación narrativa, categorías temáticas y esquemas dinámicos. Los resultados evidencian que, aunque los emprendedores poseen iniciativa, experiencia y reconocimiento en el mercado, enfrentan limitaciones en planificación estratégica, gestión de riesgos y formalización de procesos. Se identificaron factores tanto internos como externos que influyen en su sostenibilidad, sintetizados en un diagnóstico situacional reflejado en una matriz de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A partir de estos hallazgos, se plantearon estrategias y acciones orientadas a fortalecer sus capacidades de gestión, mejorar la competitividad de los negocios y aportar al desarrollo económico local. Se concluye que la aplicación de metodologías de dirección de proyectos constituye una herramienta clave para potenciar el crecimiento de los emprendimientos del sector comercio.

## Business activation of entrepreneurs in the commercial sector of the municipality of Ocaña, under the PMBOK guidelines sixth edition

### Abstract

Project management is based on the appropriation of resources for the implementation of an idea, applying a certain methodology for the processes developed in the search for solutions to the identified need. This being the function of every entrepreneur and on which this research is focused, where the objective was to diagnose the management they carry out around parameters such as time, costs, risks, scope and resources, in order to identify strengths and areas of improvement in their organizational performance, considering that their activities have to adjust to the guidelines of the project management, to achieve a timely activation of businesses and be a generator of changes in the municipality. The study had a descriptive and qualitative approach, with an intentional sample of ten entrepreneurs from Ocaña, to whom a semi-structured interview validated by experts was applied. The information collected was complemented with the review of documents from the Ocaña Chamber of Commerce and was analyzed through narrative interpretation, thematic categories and dynamic schemes. The results show that, although entrepreneurs have initiative, experience and recognition in the market, they face limitations in strategic planning, risk management and formalization of processes. Both internal and external factors that influence its sustainability were identified, synthesized in a situational diagnosis reflected in a matrix of analysis of strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Based on these findings, strategies and actions were proposed aimed at strengthening their management capacities, improving the competitiveness of businesses and contributing to local economic development. It is concluded that the application of project management methodologies is a key tool to enhance the growth of enterprises in the trade sector.

**Keywords:** Action Plan, Business Activation, Direction, Entrepreneurs, Project Management, Trade Sector.

## Introducción

El ser emprendedor surge con la iniciativa que toma una persona para crear un negocio propio, pues con ello ocasiona un efecto en el mercado al aportar directamente a los problemas de carácter social y económicos que rodean a una nación, entre ellos el desempleo, carencia de intercambio comercial y desarrollo empresarial [1]. Sin embargo, esta actividad exige pasar por una serie de retos y obstáculos que por su complejidad generan incertidumbre en los emprendedores y hace que estos desistan ante sus empresas y finalicen los proyectos emprendidos [2]. Es el motivo, por el que hoy en día se habla de la inestabilidad en el mercado de los emprendedores, y en Colombia, es Confecámaras [3] quien afirmó que solo el 30% de los negocios formalizados sobreviven ante las adversidades impuestas en el camino de emprender y el resto se caracterizan por fracasar en un primer intento, aumentando el declive empresarial en el país y en consecuencia afectando los avances en la innovación, niveles de ingresos y competitividad interna.

De esta manera, la necesidad de fortalecer el emprendimiento, es determinada por la contribución que realiza esta actividad al tejido económico, social y empresarial donde se sitúa, pues dicha práctica se ha convertido actualmente en un temática de creciente análisis debido a que sectores como el comercial suelen reflejar indicadores positivos a raíz de emprender, tales como el aumento del PIB, disminución de índices de pobreza, niveles de personas ocupadas y formalidad de pequeños negocios, lo cual demuestra el impacto favorable en el mercado por el ingreso de nuevos productos, innovación, tecnología y creatividad por parte del emprendedor. Sin embargo, también es común evidenciar que son precisamente este tipo de organizaciones las que suelen enfrentar mayores amenazas de su entorno que impactan su crecimiento operacional, pues cada día deben contrarrestar las exigencias generadas con la globalización [4]

Por lo tanto, el emprender puede resultar una tarea contraproducente si se hace por la necesidad de recibir ingresos y no por la oportunidad de negocio o aprovechamiento de ideas, siendo la improvisación empresarial, la carencia de la gestión contable, la falta de conocimiento sobre la gestión de los recursos y baja capacitación, las causas por la que los emprendimientos en Colombia suelen fracasar o cierran de manera temporal, provocando con ello una inestabilidad insostenible a largo plazo [5].

Bajo este contexto, se dice que los emprendedores en Ocaña enfrentan diariamente desafíos difíciles de superar y en los últimos años de acuerdo con [6] debieron enfocar sus esfuerzos a la recuperación comercial afectada de manera negativa por los efectos de la pandemia que tuvo un alcance mundial, regional y local. Aunque para el autor, justo antes de la crisis por salud pública ya se evidenciaba un debilitamiento interno en el desarrollo de las MiPymes del municipio, siendo visible problemas relacionados con su poca experiencia, el uso inadecuado de fuentes de financiación y la informalidad de sus procesos.

Adicionalmente, [7] sostiene que los emprendimientos ocañeros se caracterizan por vivir en una brecha reveladora al pertenecer a la región del Catatumbo, el cual es un territorio marcado por una coyuntura socioeconómica y política en particular, que repercute notablemente en el acceso al capital para los negocios en cualquiera de sus etapas de formación y principalmente en la maduración de su idea. Entre tanto, estos factores externos han obstaculizado el proceso de obtener recursos, formalizar las empresas y gestionar estratégicamente acciones que podrían optimizar su financiamiento. Igualmente, es una población que desconoce todo tipo de mecanismo organizacional y ante ello, han experimentado incertidumbre en la sostenibilidad y crecimiento como emprendedores, ya sea por la falta de información o la baja capacidad para diseñar estrategias ajustadas a las necesidades específicas de los emprendimientos de la región.

Por lo anterior, las medianas y pequeñas empresas de Ocaña lideradas por emprendedores suelen tener la tarea de resistir a las dificultades para acceder a financiamiento debido a su incapacidad para demostrar solvencia económica, la falta de garantías y problemas de trazabilidad de los procesos productivos. Acompañado de la alta tasa de fracaso de este tipo de negocios, debido a la poca inclusión tecnológica, gestión de procedimientos internos y su incompetencia en el mercado. Esto explica por qué los emprendedores de la región manejan modelos empresariales tradicionales que se quedaron en el uso de capital propio, en prácticas de mercadeo poco innovadoras y registro de datos manuales [8].

En otras palabras, en la localidad los emprendedores han venido experimentado obstáculos en su gestión que van desde la disminución de sus ventas por la contracción económica sufrida con la llegada del covid 19 hasta la entrada de nuevas medidas restrictivas para la comercialización de sus bienes, pues hay que considerar el estudio de [9] que expone que la actividad comercial en Ocaña se redujo en un 85% en el año 2020, época caracterizada por el aislamiento social, donde la prioridad de los compradores no era más que evitar contagios dejando a un lado la adquisición de productos que no fuera de primera necesidad y aunque se recurre a estrategias de comercialización online la Asociación de Comerciantes [10] argumenta que esta situación ha dejado grandes repercusiones en el sector comercial por la pérdida de ingresos de más de 4 mil millones de pesos, lo que limita aún más procesos de reactivación durante meses posteriores a la emergencia.

Así pues, los emprendedores comercializadores de bienes y servicios, emprenden en un medio que posee tanto retos internos como externos, pero en ambos se destaca la competitividad, los cambios y dinámica compleja de los procesos, en donde los factores como la capacidad de innovación, la resiliencia, los riesgos, liderazgo, adaptabilidad tecnológica y gestión financiera forman parte de su éxito empresarial o bien pueden ser barreras que los lleven a su declive empresarial. No obstante, diversos estudios coinciden [11] con que este panorama forma parte de todo emprendimiento, pues su condición para permanecer activos en el mercado tiende a asociarse con poder reinvertirse

de manera estratégica y transformar tales obstáculos en modelos sostenibles que aseguren su funcionamiento, la posibilidad de seguir diversificando la comercialización y mejoramiento continuo a través de la satisfacción de necesidades.

En este escenario, la investigación resulta pertinente al abordar la situación de los emprendedores de Ocaña y con ello profundizar sobre sus competencias interpersonales, capacidades para enfrentar nuevos retos y resaltar así su labor desde la gestión de sus proyectos empresariales. Siendo relevante a su vez, comprender el proceso comercial que ejecutan estos actores puesto que según [12] “es donde se suele evidenciar el valor agregado al mercado, los aportes que realizan a la economía y la contribución al desarrollo de la sociedad”. Por consiguiente, radicando la importancia del estudio en el emprendedor como eje integrador del sector comercio, es relevante tener presente el conjunto de lineamientos que expone la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK), ya que este hace énfasis en la forma organizada que se deben gestionar los emprendimiento a partir de un cronograma panificador de actividades, el alcance productivo, medición del tiempo, establecimiento de los costos y la relación y comunicación con los grupos de intereses y con ello, contar con las bases requeridas que garanticen su perdurabilidad.

## Materiales y Métodos

La investigación fue de tipo descriptiva, teniendo un alcance cualitativo y diseñada a partir de una estructura narrativa, debido a que se analiza la situación de los emprendedores del sector comercio de Ocaña mediante un diagnóstico en el que se narra e interpreta los hechos que experimentan durante su proceso de gestión empresarial como emprendedor local. La adopción de este enfoque en particular, permite recolectar la información partiendo de los acontecimientos vividos y así describir, analizar y evaluar el impacto sobre el fenómeno en estudio [13]. Igualmente, este esquema investigativo da lugar a que los datos se obtengan de instrumentos como la entrevista, documentos y materiales personales, que proporcionan variables en torno al tiempo y lugar en donde sucedieron los eventos.

La población seleccionada para desarrollar la investigación, fueron los emprendedores de Ocaña que pertenecen al sector comercio y se encuentran caracterizados en el mercado por su posición actual, reconocimiento ante los clientes y actividades económicas formales que aportan a la economía del municipio. Por lo tanto, hicieron parte de la investigación un total de 10 de emprendedores siendo esta la población objetivo de estudio y fueron seleccionados teniendo en cuenta el tipo de muestra que se explica a continuación.

En este caso, se trabajó una muestra no probabilística que comprendió la aplicación de un muestreo de carácter intencionado o convencional, debido a que fueron seleccionados únicamente emprendedores del sector comercio de Ocaña que cumplían criterios previamente definidos para la investigación. Este tipo de muestra posibilita que “el

investigador escoja las unidades muestrales considerando su capacidad para acceder a la población, teniendo a ser un método más eficaz, menos costoso y con resultados coherentes a los objetivos” [14]. La decisión de emplear este tipo de muestra respondió a la necesidad de acceder a participantes claves que, por su trayectoria, actividad vigente y experiencia en el mercado local, pudieron aportar información pertinente y alineada a los objetivos del estudio. Tal enfoque permitió priorizar la calidad y relevancia de los datos sobre la representatividad estadística, lo cual resulta coherente al ser un estudio orientado a explorar la realidad de los emprendedores y aplicar una metodología como la del PMBOK. Así mismo, la ausencia de un marco muestra completo y las limitaciones logísticas hacia inviable la aplicación de técnicas probabilísticas, siendo más eficiente focalizar los esfuerzos en un grupo reducido de emprendedores, pero estratégicamente seleccionados en la ruta investigativa. Por lo tanto, al aplicar este tipo de muestra, fue posible incluir a diez (10) emprendedores que cumplieron con las siguientes características: nivel de educación cursada (bachilleres, técnicos, tecnólogos y profesionales), trayectoria de más de 3 años en el mercado, establecimiento de negocios legales y dedicados a la venta de productos comercializables.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el instrumento con el que se recoge la información es la entrevista semiestructurada aplicada a través de los diversos medios tecnológicos y presenciales a la población mencionada, la técnica de análisis de datos fue la interpretación analítica de las respuesta brindadas por los emprendedores, las cuales se plasman mediante textos narrativos, así mismo se recurren a los mapas conceptuales, tablas categóricas y esquemas que explican los resultados obtenidos en la investigación. Sumado a esto, se analizan los diversos documentos e informes que publica la Cámara de Comercio de Ocaña vía web, ya que estos contenidos recopilan datos relacionados con la situación de los emprendedores, por lo que con su revisión se complementa el tema es estudio.

El proceso investigativo comprendió las siguientes fases:

**Fase 1.** Revisión, selección y análisis de las fuentes bibliográficas tales como estudios, artículos e investigaciones que relacionan el campo del emprendimiento, el sector comercio y su función dentro de la gestión empresarial. Específicamente documentos publicados entre 2018 a 2025 y que reposan en buscadores como Google académico, Scielo, Dialnet, Redalyc, etc.

**Fase 2.** Diseño y aplicación de la entrevista semiestructurada para la recolección de la información sobre los emprendedores del sector comercio de Ocaña previamente seleccionados. La construcción de la entrevista comprendió la validación de expertos quienes dieron su aprobación acerca de las preguntas abordadas, las cuales sumaron 10 interrogantes que se orientan a conocer el recorrido que ha tenido el emprendedor, los productos que oferta, la diversificación que ha tenido con los años y los factores que lo han afecto. Sobre el método como se aplica la entrevista, cabe señalar que se hace uso de los medios tecnológicos para su aplicación, tales como teléfono, correo y WhatsApp.

Para la interpretación de los datos, se recurre a la transcripción de las entrevistas y posteriormente al análisis deductivo de la información.

**Fase 3.** Revisión de informes que relatan la situación actual del sector comercio de Ocaña, recurriendo en este caso al registro de la Cámara de Comercio local, que de manera anual hace un balance de la economía y lo publica en su página web.

**Fase 4.** Presentación del diagnóstico, análisis y estrategias, teniendo en cuenta la información brindada por el emprendedor y las revisiones realizadas se abordan los resultados de la investigación por cada objetivo planteado.

**Fase 5.** Conclusiones finales de la investigación, contemplando cada punto abordado en los resultados.

Mientras tanto, para garantizar la validez de la investigación, el diseño metodológico se fundamentó en la coherencia entre los objetivos, la técnica de recolección de datos y el enfoque narrativo seleccionado. La entrevista semiestructurada fue sometida a un proceso de validación por juicio de expertos, quienes revisaron la pertinencia, claridad y coherencia de las preguntas frente al propósito del estudio. Igualmente, la triangulación de fuentes (entrevistas, documentos académicos publicados entre 2018 a 2025 y boletines de la Cámara de Comercio de Ocaña realizados en el año 2023) permitió fortalecer la solidez de los hallazgos, reduciendo el riesgo de sesgos y garantizando una visión más integral de la situación emprendedora.

Con respecto a la confiabilidad del estudio, se aplicó un protocolo uniforme para la recolección de los datos, es decir, todos los participantes fueron abordados bajo las mismas condiciones y con el mismo cuestionario de preguntas semiestructuradas. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y revisadas de manera sistemática para asegurar consistencia en la interpretación de las respuestas. Adicionalmente, el uso de categorías analíticas y mapas esquemáticos permitieron organizar la información de forma estructurada, contribuyendo a la replicabilidad del análisis.

En últimas instancias, se reconocieron diversas limitaciones en la investigación, inicialmente en relación al tamaño de la muestra, ya que esta es reducida y por lo tanto restringe la posibilidad de generalizar los resultados a la totalidad de emprendedores del sector comercio de Ocaña. No obstante, se privilegió la profundidad y riqueza de la información obtenida sobre la representatividad de emprendedores seleccionados. En segundo lugar, el carácter no probabilístico del muestreo pudo introducir sesgos derivados de la selección intencionada de los participantes, aunque esta decisión se tomó de manera coherente y sustentada en el enfoque cualitativo. De otro lado, algunas entrevistas se realizaron mediante medios tecnológicos (teléfono, correo y WhatsApp), lo cual limitó la observación directa del actuar del emprendedor y expresiones no verbales. Finalmente, se reconoce que el estudio se circunscribe al contexto local de

Ocala ya periodo que se llevó a cabo, por lo que futuras investigaciones podrían ampliar la cobertura geográficas, temporal y sectorial para contrastar y mejorar los hallazgos.

## Resultados y Discusión

### Emprendedores y entorno

Tras haber aplicado la entrevista a los emprendedores del sector comercio de Ocaña, se logra diagnosticar los factores que giran alrededor de los emprendimientos y que han sido relevantes durante su desarrollo empresarial, especialmente durante la reactivación experimentada en el año 2021, meses que marcaron una nueva etapa para todo emprendedor al ingresar al mercado nuevos retos que eran necesarios contemplar para su crecimiento. Es así, que los resultados se pueden dividir de acuerdo a cada variable analizada y por ende describir la posición que tuvo dicha población frente a los mismos (ver tabla 1):

**Tabla 1.** Factores situacionales que rodean al emprendedor del sector comercio de Ocaña

Factores	Descripción según entrevista
Formalización del emprendimiento	Los emprendedores entrevistados consideran que su proceso de formalización el cual inició desde su creación hasta la posición actual, ha sido difícil debido a todo lo que estas etapas han implicado, pues hay que tener en cuenta factores de costos, reconocimiento de las necesidades del mercado, segmentación de clientes y también la inversión requerida para consolidar el negocio, así como la tramitología que esto requiere. En tal sentido, para la población, el formalizar su emprendimiento ha consistido en una serie de etapas complejas y dinámicas a las que le han dedicado tiempo y capital.
Productos comercializados por el emprendedor	Todo emprendedor ha iniciado los emprendimientos con una sola línea de productos ofertados, no obstante, con el transcurso de los años y la adquisición de experiencia en el sector comercio le han permitido ampliar la gama de bienes al público, incluyendo también servicios agregados que demuestran la inclusión de la tecnología y la innovación a sus negocios.
Trayectoria del emprendedor en el mercado local	Los emprendimientos analizados cuentan con una trayectoria superior a los 2 años de vida organizacional, es decir una amplia carrera en el mercado que los ha hecho posicionarse en el sector comercio y contar con un reconocimiento en el mercado. Un caso en particular que se conoce con las entrevistas es el del emprendedor del almacén Gran Andino, quien ya cuenta con más de 20 años de trayectoria con su emprendimiento, por lo que ha generado empleo y cuenta con sucursales en el municipio.
Motivación del emprendedor	Los emprendedores del sector comercio de Ocaña, exponen los siguientes motivos por los que han creado su propio negocio y permanecen actualmente en el mercado: necesidad de obtener calidad de vida, metas personales y profesionales, ideas de negocio identificadas en el mercado y la necesidad de independencia ocupacional.
Gestión legal, contable, laboral y ambiental de los emprendimientos	La totalidad de los emprendedores entrevistados estuvieron en de acuerdo en afirmar que, en materia de normativa legal, contable y laboral, se vienen comprimiendo con los requisitos impuestos ya que esto hace formal su emprendimiento y por lo tanto genera confianza en el mercado. Entre tanto, si llevan a cabo el registro de la contabilidad diaria y pagan nómina en el caso de los que tienen empleados, acogiendo lo establecido por el código laboral. Aunque, no se encuentran familiarizados del todo con la gestión ambiental, pues desconocen cómo pueden implicarse con el medio ambiente si realizan actividades comerciales.
Capacitaciones del emprendedor	El proceso de capacitar al recurso humano de los emprendimientos, puede considerarse un tema débil dentro de la población entrevistada, puesto que reconocen que no llevan planes de capacitación sobre sus empleados y que es baja la inversión para realizar este tipo de actividades organizacionales.

Desarrollo empresarial de los emprendimientos	Los emprendedores han aplicado a lo largo de su desarrollo empresarial diversas estrategias para sobrevivir en el mercado, sin embargo, en el año 2021 las estrategias relacionadas con el comercio electrónico suelen intensificarse aún más debido a la integración que hacen de las TIC a sus negocios una vez llega la pandemia y considera necesario vender por estos medios.
---	--

**Fuente.** Realizada por la autora de la investigación a partir de los resultados de la entrevista aplicada a los emprendedores del sector comercio de Ocaña.

A partir de los factores relacionados, es posible entender el emprendimiento como una dinámica compleja en donde el rol del emprendedor tiene que ver con asumir retos constantes que se le presentan dentro del desarrollo de sus funciones, tal argumento coincide con lo expuesto en el estudio de [2], pues en efecto existen diversos elementos que a la hora de emprender resultan dificultosos para el emprendedor, haciendo que gran parte de ellos desistan de sus ideas al no obtener los beneficios inmediatos que se esperaban. Siendo entonces, un conjunto de factores que se relacionan entre sí y que su inadecuada gestión puede causarle la terminación de los proyectos a todo emprendedor, lo cual es muy regular en Colombia, donde el 70% de los emprendimientos creados fracasan a los cinco años de haberse formalizado, encontrando innumerables razones de su cierre, entre ellas está la baja inversión sobre la innovación y desarrollo, la incertidumbre de los mercados y la inexperiencia [3].

En este orden de ideas, el emprendedor se caracteriza precisamente por enfrentarse a la práctica empresarial y solucionar los problemas que esta deriva, pues su esencia consiste principalmente en no desistir y por el contrario establecer una fluidez en sus ideas para proponer alternativas que solucionen los obstáculos de sus emprendimientos, esto lo hace una persona con alta autoestima, seguro de que cuentan con las habilidades suficientes para obtener un equilibrio entre las estrategias definidas y las dificultades que lo rodean, en donde se destaca su aptitud para adaptarse a los cambios del entorno y crear relaciones basadas en la responsabilidad social [15].

Con la entrevista, también se logran deducir las diversas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que rodean al emprendedor del sector comercio de Ocaña, (ver figura 1).

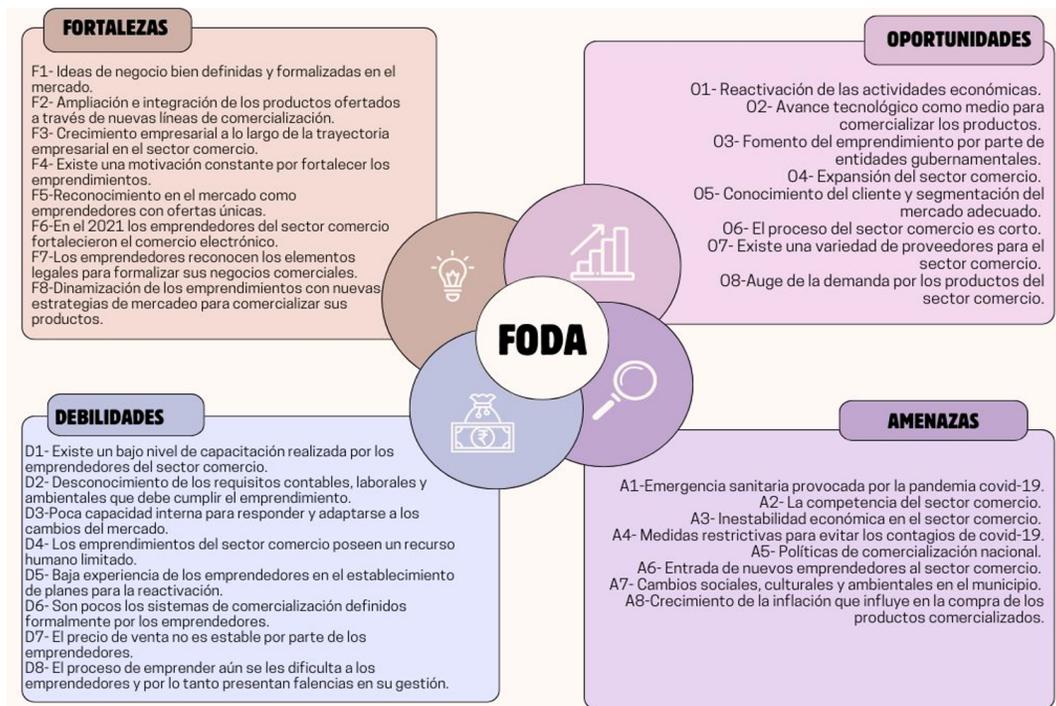


Figura 1. Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del emprendedor del sector comercio de Ocaña

Fuente. Realizada por la autora de la investigación a partir de los resultados de la entrevista aplicada a los emprendedores del sector comercio de Ocaña.

Se puede deducir en la investigación, que los emprendedores cuentan con factores obstaculizadores en su gestión, pero estos pueden convertirse de manera estratégica en nuevas alternativas para fortalecer sus negocios mediante acciones bien diseñadas como un proceso planificado que les genere una mayor formalización de su emprendimiento, creando una visión contextual más amplia de aprovechamiento de oportunidades para contrarrestar esas amenazas y contribuir a su desarrollo interno. Entre tanto, son las estrategias el resultado de este análisis del entorno, llevando a que generalmente se articulen recursos que mejoran la dinámica social y económica que ha generado el emprendedor, quien debe considerar decisiones eficaces, nuevas metas y la integración de su trabajo con la comunidad y entorno [16].

### Los lineamientos del PMBOK en los emprendimientos

En este análisis se consideran que los lineamientos según el PMBOK sexta edición, son: integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados. Por lo tanto, se aborda la manera en la que los emprendedores del sector comercio de Ocaña los aplican en sus emprendimientos.

Los emprendimientos creados por pequeños comerciantes son considerados desde los fundamentos de la dirección y gestión, proyectos encaminados al fomento del desarrollo social y económico, para su buen funcionamiento deben realizar diversos procedimientos

que le permitan el cumplimiento de las metas en el mercado, entre estos se encuentran los comerciales, gestión del personal, de costos, tiempo, organización de la comunicación y acuerdos con los proveedores. Siendo todo emprendimiento un proyecto impulsado por políticas estatales que buscan su fortalecimiento y cuya práctica empresarial que estos derivan se den en base a la formalización de las actividades comerciales. Así pues, se dice que muchas de los emprendedores que presentan fallas en sus planes y dentro de la dirección de las unidades de negocios, pierden su visión y se condenan al fracaso, por lo que es importante tener claridad cuál es su situación real en materia de estrategias de gestión y recursos usados para el manejo de sus objetivos [17].

Lo anterior, da paso a que se analicen las variables del PMBOK (guía de fundamentos de dirección de proyectos) en los emprendedores del sector comercio de Ocaña, contemplando que los resultados de la entrevista se orientan a la gestión que estos han llevado a lo largo de su trayectoria en el mercado. Siendo así, hay que mencionar inicialmente, la integración comercial que ha llevado a cabo dicha población con la ampliación de sus líneas de comercialización y la amplia gama de productos ofertados que le ha permitido aprovechar todo tipo de recursos, en donde también se observa la buena gestión que han realizado de sus tiempos, ya que sus emprendimientos han estado caracterizados de la constancia durante años, lo que se refleja hoy en día en la planificación de sus actividades y el cumplimiento de los misma en el periodo que consideran necesario teniendo un alcance sobre el nivel de satisfacción de sus clientes, la cual se acompaña de la calidad de los productos, siendo esta característica en la que los emprendedores ponen de su empeño para brindar a la comunidad en general bienes que cumplan con sus expectativas y establecer procesos de mejoramiento continuo con el fin de alinearse a los estándares del mercado y las necesidades de los clientes.

En lo referente a los costos, los emprendedores entrevistados afirman que es uno de los temas más complejos en sus emprendimientos debido a la gestión organizacional que implican estos, ya que hay que tener presente el registro de los gastos (en varios de los casos analizados es manual), costos de comercialización, costos de nómina y demás actividades que generan movimientos económicos en los negocios, lo que puede resultar en muchos casos desconocimiento que termina en la improvisación de la gestión de los costos.

Con respecto a los recursos humanos, es una variable organizacional que los emprendedores han venido estableciendo a través de la generación de empleo y formación de equipos en sus pequeños negocios, sin embargo, aunque es un punto muy favorable para su crecimiento empresarial, se evidencian en estas dificultades relacionadas con las capacitaciones, pues es una actividad que pocas veces se realiza y suele tener una mínima importancia dentro de su gestión. Esto permite deducir, que es poca la preparación con la que cuentan los colaboradores de los emprendimientos, entendiéndose de que solo se enfocan en la ejecución de las funciones asignadas y el emprendedor no toma la iniciativa de capacitarlos.

Por otro lado, la comunicación sí es un factor clave para la población de los emprendedores, al disponer medios, recursos y canales para interactuar con los clientes y mercado en general, según su postura, el proceso comunicacionales es algo que se ha fortalecido con el paso de los años y crecimiento de sus negocios, ya que se han ajustado particularmente a las exigencias del medio en materia de herramientas tecnológicas para informar, comunicar y conocer nuevas necesidades, una de estos ha sido el comercio electrónico que solo lo hacen mediante las redes sociales, pero esto ha contribuir a tener un acercamiento indirectos con los compradores.

Al hablar de los riesgos, los emprendedores reconocen que no cuentan con las acciones o planes de contingencia para afrontar los diferentes cambios del entorno y factores que de manera inesperada pueden aparecer y afectar sus emprendimientos. Ejemplo de ello, fue la llegada de la pandemia, pues según comentan en época de crisis la única alternativa que vieron viable fue el cierre temporal de sus negocios, pues la inestabilidad e indecisión de no saber qué hacer generó incertidumbre en el emprendedor. Por lo que la gestión de riesgos, es prácticamente nula dentro de los negocios que han formalizado los emprendedores, siendo mínima las estrategias internas para contrarrestar las amenazas a las que se exponen en el desarrollo de su proceso comercial.

Las adquisiciones, mientras tanto si son gestionadas de la mejor manera por los emprendedores, pues esto se refleja en la relación comercial que han creado con sus proveedores, con quienes adquieren toda la mercancía comercializada y para su buena gestión han empleados acuerdos comerciales que les permite cumplir con tiempos de entrega, plazos de pago y obtención de productos en las condiciones establecidas

Por último, en lo que se refiere a los stakeholders o interesados de los emprendimientos, aunque no se poseen con planes de Responsabilidad Social Empresarial, la población considera que, si tiene una buena relación con sus grupos de interés, en especial con sus clientes a quienes les satisfacen las necesidades a diario y garantizan la venta de productos acordes a sus expectativas. Los emprendimientos, son socialmente responsables a partir del desarrollo económico y social que generan con sus negocios en Ocaña, generando empleos y activando el mercado.

En este orden de ideas, la aplicación de los lineamientos del PMBOK a los emprendimientos del sector comercio de Ocaña, se reconocen directamente en los hallazgos del diagnóstico realizado, en donde la identificación de debilidades como la gestión manual de costos, la ausencia de medición del tiempo en los procesos internos, la limitada formación en recursos humanos y la falta de planes de riesgos, evidenció la necesidad de diseñar estrategias específicas alineadas con las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos, particularmente en la gestión de costos, tiempo, recursos y riesgos. De igual manera, las fortalezas detectadas, como la adecuada gestión de adquisiciones y la comunicación con los interesados, sirvieron de base para potenciar prácticas existentes y consolidarlas en un esquema más estructurado para el direccionamiento de los

emprendimientos. Así, para este apartado el diagnóstico no sólo permitió describir la situación actual de los emprendedores con respecto a su gestión, sino que orientó la formulación de estrategias concretas que buscan cerrar brechas y fortalecer la activación empresarial bajo estándares internacionales de dirección de proyectos.

### ***La gestión de los emprendimientos como proyectos integrales***

Todo emprendimiento según lo expuesto por [18] se crea a partir del enfoque esquemático que siguen los proyectos para su establecimiento, considerando que emprender se trata de poner en marcha planes personales o profesionales, que siempre han de formalizarse a través de la identificación de la idea, planificación, la ejecución, evaluación del desempeño y mejoramiento continuo. Igualmente, en los proyectos empresariales influyen en el emprendedor las motivaciones, competencias, recursos disponibles, ambiente que lo rodea, las oportunidades en el mercado y los incentivos legales que percibe por su labor, sumado a esto, los emprendimientos al igual que los proyectos, su éxito depende de dos grandes elementos integradores, uno de ellos es el tipo de liderazgo (interno) y el otro la interacción con los grupos de interés (externo), los cuales funcionan con la gestión de estrategias que involucran la comunicación, los colaboradores y la RSE.

Se habla entonces, de que son los emprendedores de Ocaña, negocios que se rigen bajo los parámetros de proyectos comerciales, al tener la finalidad de comprar y vender bienes en el mercado local y con ello generan una cadena valor que los identifica dentro del marco de la generación de proyectos, pues todo inicia con la selección de sus proveedores, la determinación de la calidad y garantías de los productos a comercializar, la gestión de las ventas, el acercamiento al cliente y la venta final, etapas que sin duda se llevan cabo para cumplir con las metas planificadas. Sin embargo, este proceso de comercializar y entender los emprendimientos como parte de un proyecto “cuyos resultados se relacionan directamente con las características del emprendedor, pues este debe contar la capacidad de trabajar en equipo, tener un pensamiento estratégico, así como una orientación financiera y habilidades para manejar la incertidumbre que los rodea” [19].

En esta misma línea, para [20] el apoyo que reciben los proyectos de los emprendedores es un elemento clave dentro de su gestión y el desarrollo de los negocios en el mercado, puesto que para el autor hay que tener presente que emprender no es fácil y cada quien experimenta obstáculos que pueden ir desde la falta de inversión económica, poco acompañamiento de las entidades gubernamentales y baja innovación de los productos. Por lo que afirma, que es necesario brindar planes de gestión que incluyan programas de educación para el emprendedor, así como una metodología básica de los pasos que debe seguir y establecer acciones que incluyan puntos psicosociales, de mercadeo, comercialización, operatividad costos y transferencia del conocimiento.

Frente a esta temática, el teórico Mark Casson argumenta que el emprendedor para desarrollar proyectos también ha de ajustarse a los cambios y transformaciones que

se generan en el medio que los rodea, asumiendo que es un líder que cuenta con las cualidades necesarias para afrontar situaciones inesperadas causadas por principalmente por la globalización y los nuevos modelos de negocio que se derivan de esta, en donde ya es común abordar la economía desde la sostenibilidad, por lo que su tarea es adoptar un comportamiento aceptable con el que demuestra el buen manejo de los recursos, las riquezas ambientales pero sin dejar a un lado la innovación en sus emprendimientos esperando cumplir con su labor ante los clientes [21].

No obstante, sí los emprendimientos se comparan con la gestión de proyectos, existe una vulnerabilidad más alta a su fracaso, así lo afirma [22], quien considera que los emprendedores no se encuentran preparados ni cuentan con el conocimiento para emprender desde un diseño empresarial más organizado, con base a pasos secuenciales que le sirvan de técnica para desarrollar un negocio que cumplan con el denominado “triángulo de la gestión de proyectos” que se integra del tiempo, alcance y costos, lo que consiste en saber manejar esos tres componentes para lograr el éxito o el fracaso de los mismos, pues cada uno de estas restricciones tienden a impactar en todo proyecto si los gestores la cumplen mal.

De esta manera, sí se analiza la situación de los emprendedores del sector comercio de Ocaña desde el punto de vista de la gestión de proyectos, se llega a la conclusión de que se requieren acciones que reactiven sus actividades fundamentadas en la dirección estratégica establecida en el marco de este tema. Pues la problemática, evidencia la importancia de brindar conocimientos ajustados a los lineamientos del PMBOK como punto de partida para contrarrestar la inexperiencia existente entre la población sobre la forma de manejar los diversos elementos organizacionales con los que deben contar para fortalecer sus negocios.

Entre tanto, se puede contribuir a los proyectos que crean los emprendedores mediante estrategias planificadas, proceso que implica el desarrollo de acciones que ayudan a recuperar el rendimiento de los negocios formalizados, puesto que se establecen mediante planes de fortalecimiento integral que tiene la finalidad de controlar el conjunto de factores empresariales que generalmente se identifican en los emprendimientos. Con estos coincidieron las teorías de Hambrick y Schechter, quienes propusieron los indicadores financieros como herramientas que representaban la efectividad de la administración de empresas y aún hoy en día se siguen aplicando. Sin embargo, para otros autores, las estrategias de activación empresarial se proponen de acuerdo a las necesidades de cada emprendimiento o sector en particular para aportar a la adopción de las exigencias de su medio y completar el ciclo empresarial que desarrollan para su crecimiento [23].

Considerando lo expuesto, los emprendimientos del sector comercio de Ocaña como proyectos integrales implica reconocer que cada área de gestión propuesta responde a los desafíos tanto internos como externos que se han identificado a nivel situacional. Así, las deficiencias encontradas en la administración de costos y en el registro contable

justifican la implementación de estrategias enfocadas a la sistematización financiera y al fortalecimiento de competencias en materia de gestión económica. Sumado a esto, la ausencia de planes de riesgo y la falta de control del tiempo en los procedimientos internos derivaron en la formulación de acciones que fomentan la planificación preventiva y la medición de indicadores de desempeño. En contraste, la buena comunicación con los stakeholders y la adecuada adquisición de suministros, se integran como pilares que consolidan las prácticas ajustadas a los lineamientos del PMBOK. De esta forma, el diagnóstico situacional se convierte en el sumo para la estructuración de estrategias para concebir al emprendimiento como un proyecto integral, donde cada componente de la gestión empresarial se articula en función de los objetivos organizacionales y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

### ***Activación empresarial de los emprendedores***

Antes que nada, es importante mencionar que en este punto de la investigación se tuvo en cuenta que el proceso de activación empresarial hace referencia al establecimiento de nuevas actividades sociales, ambientales y económicas que le permitan a las empresas el aprovechamiento de alternativas que aún no se han puesto en práctica durante su trayecto y pueden estimular los negocios que se han creado viviendo nuevas fases organizacionales que contribuyen a la obtención de beneficios [24]. Las estrategias enfocadas a los emprendedores, buscan el fortalecimiento interno de las empresas considerando el análisis real de los problemas que experimenta los gestores de los planes de negocio, funcionando como soluciones en la forma de usar los recursos y ajustar los procesos comerciales a los objetivos de los mismos, mejorando su respuesta frente a las necesidades del mercado [25]

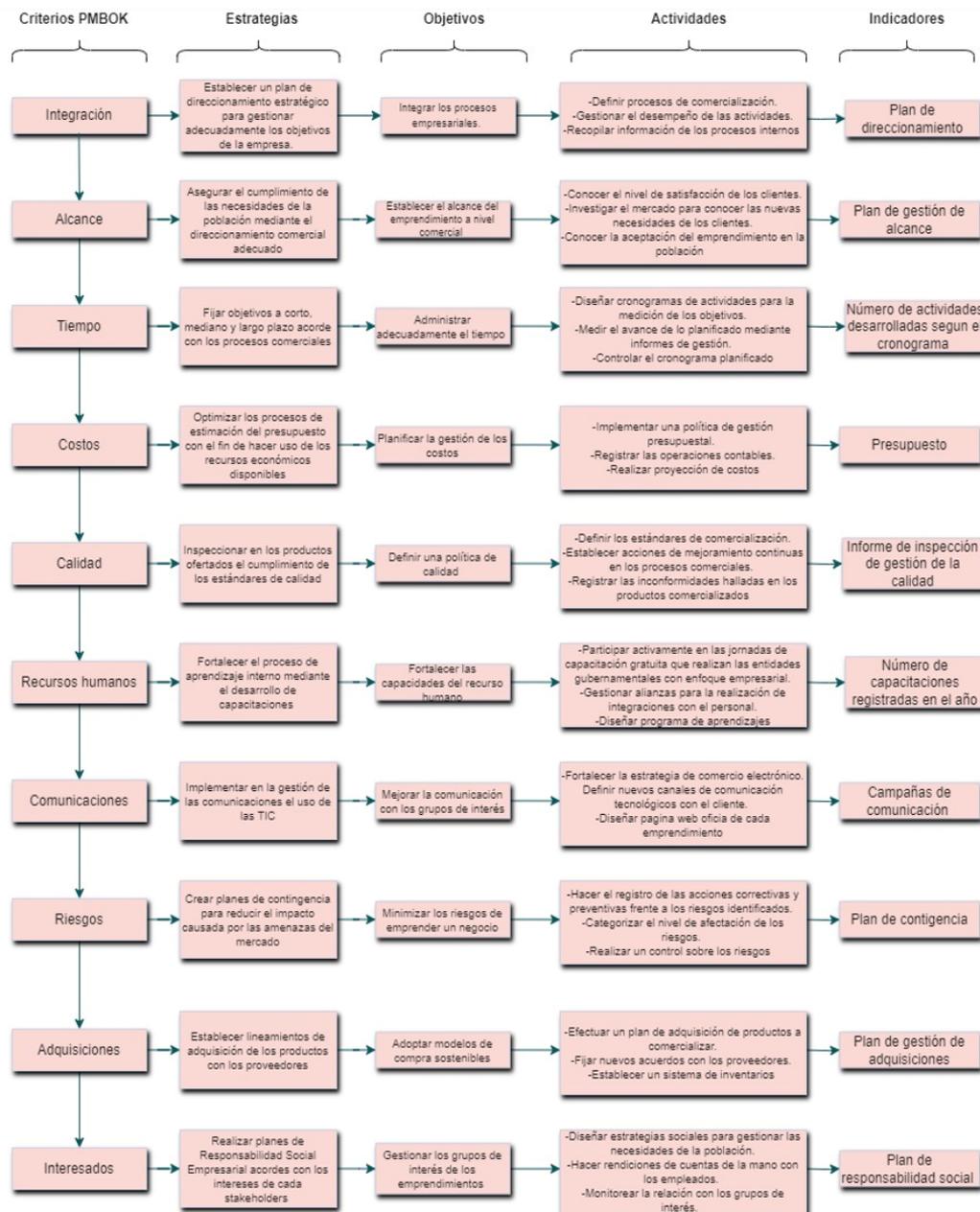
Mientras que los lineamientos del PMBOK adoptados para la reactivación empresarial de los emprendedores del sector comercio de Ocaña, son de acuerdo a lo planteado en la guía Project Management Institute [26] metodologías, políticas, planes y fases que se ejecutan durante el ciclo de vida de los proyectos, en donde se agrupan todos aquellos conocimientos del direccionamiento estratégico que rigen los planes empresariales, orientados a las prácticas de innovación que generalmente implica el uso de técnicas, herramientas e información para la generación de resultados. Estas áreas del conocimiento son: gestión de la integración (coordinación de las actividades), gestión del alcance (incorporación de procesos), gestión del cronograma (tiempos necesarios), gestión de los costos (estimación de presupuesto), gestión de calidad (políticas de conformidad), gestión de recursos (roles y responsabilidades), gestión de comunicaciones (información recopilada), gestión de riesgos (análisis de amenazas), gestión de adquisiciones (compras realizadas) y gestión de interesados (grupos de interés y sus expectativas).

Dado lo expuesto, en la figura 2 se relacionan las estrategias propuestas como resultado de la investigación para la activación empresarial de los emprendedores del sector comercio de Ocaña, las cuales se estructuran a partir de los criterios que dictamina el PMBOK,

los objetivos que buscan en los emprendimientos, las actividades que se requieren para su desarrollo y los indicadores para medir la efectividad de las mismas. Buscando con este planteamiento, que los emprendedores cuenten con diversas acciones y conjunto de procesos como base para impartir una administración que gestione sus negocios como proyectos que aportan al desarrollo económico, por lo que deben funcionar bajo el cumplimiento de la triple restricción que abarca tiempo, costo y alcance, así como considerar el fomento de la creatividad, innovación y tecnología.

En síntesis, la formulación de estas estrategias responde a la necesidad evidente de superar los retos diagnosticados en los emprendedores del sector comercio de Ocaña. La persistencia de prácticas manuales en la gestión contable, la ausencia de planes de riesgos, la limitada capacitación del talento humano y la escasa planificación del tiempo, demuestran que los negocios enfrentan vulnerabilidades que comprometen su sostenibilidad. En este contexto, las estrategias diseñadas bajo los lineamientos del PMBOK se justifican como herramientas indispensables para fortalecer la gestión empresarial, permitiendo a los emprendedores estructurar sus actividades con mayor eficacia, anticipar contingencias y optimizar el uso de los recursos humanos, económicos y tecnológicos. Adicionalmente, la activación empresarial no se plantea como un simple conjunto de acciones, sino como un plan y proceso estratégico orientado a la transformación de las debilidades identificadas en oportunidades de crecimiento y consolidación en el mercado local.

En consecuencia, las estrategias diseñadas se presentan en el siguiente esquema (figura 2), que es diseñado a partir de los criterios del PMBOK, acciones estratégicas, objetivo, actividades e indicaciones de medición:



**Figura 2.** Estrategias propuestas para la activación empresarial de los emprendedores del sector comercio de Ocaña de acuerdo a los lineamientos del PMBOK. Fuente. Realizada por la autora de la investigación a partir de las necesidades halladas en los emprendimientos del sector comercio de Ocaña y los lineamientos del PMBOK.

### Discusión crítica de los resultados

Los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional de los emprendedores del sector comercio de Ocaña, permiten establecer un paralelo con la literatura nacional e internacional sobre el comportamiento de las micro y pequeñas empresas que operan en mercado de alta competencia y transformación social. Inicialmente, la investigación reflejó que, aunque los emprendedores poseen fortalezas asociadas a su trayectoria,

las experiencias en la actividad económica y la capacidad para adaptarse a los cambios mediante el uso de herramientas de comercialización como el comercio electrónico durante la pandemia, también enfrentan debilidades estructurales en gestión de costos, planificación de tiempo, manejo de los riesgos y la profesionalización de sus procesos internos. Estas observaciones, coinciden con lo señalado por [27] quienes afirman que durante la crisis generada por covid 19, las empresas de América Latina tuvieron que ser resilientes para contrarrestar no solo este fenómeno ajeno a su gestión, sino sostener su fragilidad para continuar operando, pero con un mayor grado de formalización administrativa y financiera, como la requerida en la reactivación económica.

En el caso colombiano, el análisis de [28] advierte que los negocios creados por los emprendedores representan más del 90% del tejido empresarial de país, pero pese a esto, se ven limitados en su gestión por la baja capacitación gerencial, el acceso restringido a financiamiento y el predominio de prácticas contables manuales. Estos hallazgos guardan una estrecha relación con las debilidades detectadas en Ocaña, donde se evidenció que la mayoría de los emprendedores no llevan registros financieros en un sistema digitalizado y carecen de estrategias de planificación.

Sobre la gestión de proyectos a partir de metodologías como el PMBOK se constituye un referente global para iniciar el proceso de aplicación de estándares de direccionamiento estratégico, sin embargo, según lo planteado por [29] suele resultar un mecanismo complejo de aplicar para micro y pequeños negocios, debido a que los indicadores de administración de empresas son pocos usados en estas organizaciones. Por tal razón, diversos autores recomiendan adaptar y simplificar los procedimientos de gestión, priorizando aquellos que generan un mayor impacto en la sostenibilidad empresarial, como la planificación de costos, la gestión de tiempos y la definición de indicadores de desempeño [30]. Esta perspectiva resalta la propuesta de esta investigación de diseñar un plan de acción contextualizado a la problemática real de los emprendedores, que incorpore lineamientos PMBOK, pero ajustados al sector comercio de Ocaña, evitando generar modelos importados sin considerar las limitaciones locales de capital humano y técnico.

Igualmente, los retos identificados en Ocaña no son panorama aislado, sino que corresponde a un patrón común en las economías emergentes. Tal y como lo señala [31], la informalidad, la baja transferencia de conocimiento y la inestabilidad económica como la nacional, general fragilidades que solo pueden superarse con programas, acciones y estrategias de formación empresarial y políticas públicas de apoyos institucional. Esta idea, se encuentra alineada con las oportunidades detectadas en la investigación, como aprovechamiento de la innovación tecnológica en los emprendimientos y el respaldo de entidades como la Cámara de Comercio local que ha promovido convenios, ferias y asistencia técnica a los emprendedores de la región.

Desde este punto de vista, el estudio desarrollado aporta valor al no limitarse a describir la situación actual de los emprendedores, sino al proponer estrategias de activación

empresarial que buscan cerrar brechas entre la gestión empírica y la gestión proyectual. Así, el éxito de los emprendimientos locales además de depender de su capacidad de adaptación, también incorpora progresivamente las prácticas de gestión de proyectos que fortalecen su sostenibilidad. Relacionar los hallazgos con marco de referencia internacionales, como la Guía de proyecto PMBOK, ofrece un punto de partida para futuras investigaciones que validen la aplicabilidad de estas estrategias en otros contextos, contribuyendo al debate académico en especial en temas que comprenden la pertinencia de implementar modelos globales de gestión a las realidades locales.

## Conclusiones

La investigación permitió evidenciar que los emprendedores del sector comercio de Ocaña enfrentan una dinámica empresarial compleja en la que confluyen fortalezas asociadas a su experiencia, permanencia en el mercado y capacidad de adaptación, con debilidades estructurales en áreas como la gestión de costos, la planificación y la formación del recurso humano. Estos hallazgos, más que una descripción de la situación local, confirman lo señalado en la literatura nacional e internacional sobre las limitaciones que atraviesan las micro y pequeñas empresas en un entorno que les exige acciones competitivas, especialmente cuando se cuentan con herramientas de gestión formalizadas. De esta manera, se valida la necesidad de concebir el emprendimiento como un proyecto integral que debe gestionarse de acuerdo con parámetros técnicos y estratégicos que garanticen su sostenibilidad en el mercado.

El análisis realizado bajo los lineamientos del PMBOK demostró que, si bien los emprendedores logran avances en la definición de alcance, la integración de acciones y la relación con proveedores, persisten vacíos significativos en procedimientos centrales como el control de los costos, medición de los tiempos y la gestión de riesgos. Situación, que confirma lo discutido a nivel internacional, sobre la dificultad de aplicar marco de gestión globales sin ajustes a la realidad local, lo que refuerza la pertinencia de diseñar estrategias adaptadas que prioricen procesos de alto impacto y sean factibles para organizaciones con recursos limitados como en el caso de Ocaña. Así, se llega a la conclusión de que los modelos de dirección de proyectos pueden ser útiles para los emprendedores del sector comercio siempre que se considere su tamaño y capacidades.

Así mismo, se estableció que el papel del emprendedor ha de trascender la función operativa para asumir el rol de líder de proyectos, capaz de integrar variables organizacionales como criterios de gestión requeridos en sus negocios, como la planificación de acción, evaluación de resultados y mejoramiento continuo. Este enfoque, además de contribuir al fortalecimiento interno de su empresa, se alinea con la concepción del emprendimiento como motor de desarrollo económico y social en el municipio. Todo esto, da lugar a afirmar que la sostenibilidad empresarial de los emprendedores locales depende tanto de su capacidad de adaptación como la incorporación progresiva de prácticas de gestión que les permita proyectar el crecimiento empresarial en escenarios cambiantes.

Finalmente, propuesta valor de la investigación se materializa en el plan de acción diseñado bajo los criterios del PMBOK, el cual establece objetivos, actividades e indicadores orientados a superar las falencias detectadas y aprovechar las oportunidades del entorno. Dicho plan queda representado un esquema que constituye un aporte práctico para los emprendedores de Ocaña, al ofrecerles una ruta metodológica para fortalecer su gestión empresarial y avanzar hacia modelos de mayor formalización. Al mismo tiempo, representa un aporte académico al demostrar que los estándares internacionales de gestión pueden ser aplicados con éxito en contextos locales siempre que se adapten a sus particularidades. En esta medida, el trabajo abre la posibilidad de replicar la propuesta en otros municipios con condiciones similares, contribuyendo así al debate sobre la necesidad de ajustar las metodologías globales de gestión de proyecto a la realidad de las economías emergentes.

## Agradecimientos

Al finalizar la investigación, es posible agradecer a todas las personas involucradas en el proceso que con sus acciones y aportes permitieron llevar a cabo el cumplimiento de cada objetivo planteado. Por ello, es importante expresar en primer lugar los agradecimientos a los emprendedores del sector comercio de Ocaña, quienes con su disposición y amabilidad brindaron la información a través de la entrevista. Sumado a esto, agradecer a los diversos docentes de la UNAD, quienes apoyaron la ejecución del proyecto mediante su capacidad intelectual y alentaron a la investigadora a culminar con éxito, proporcionando sus conocimientos y las bases para aplicar la metodología del PMBOK.

## Referencias

- [1] C. Lozano, J. Castillo y M. Sifontes, «La gestión de la complejidad en el ecosistema emprendedor,» *Actas del VIII Congreso de Investigación, Desarrollo e Innovación de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología*, vol. 2, n° 15, pp. 284-290, 2023, doi: 10.47300/actasidi-unicyt-2023-44
- [2] S. Díaz, A. Vargas y N. Acosta, «Análisis estructural de los factores que inciden en el emprendimiento,» *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 26, n° 93, pp. 334-344, 2021. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223022/29066223022.pdf>
- [3] Confecámaras, «¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años?,» 29 Octubre 2018. [En línea]. Disponible en: [https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos-article-820897/#google\\_vignette](https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos-article-820897/#google_vignette).
- [4] A. Pérez, D. Torres, A. Torralba y W. Salgado, «Características y elementos del fenómeno emprendedor en Villavicencio, Colombia,» vol. 16, n° 30, pp. 1-11, 2020, doi: 10.18270/cuaderlam.v16i30.2782

- [5] E. Terán y A. Guerrero, «Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias,» *Espacios*, vol. 41, n° 7, pp. 1-16, 2020. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p07.pdf>
- [6] J. Sarabia, «Comerciantes de Ocaña pierden la batalla con la pandemia,» *La Opinión*, p. 1, 2020. <https://www.laopinion.co/comerciantes/de/ocana/pierden/la/batalla/con/la/pandemia/>
- [7] A. Mosquera, D. Jurado y W. Ruedas, «Financiamiento del emprendimiento y estrategias para su fortalecimiento: Caso Ocaña, región del Catatumbo,» *En-Contexto*, vol. 13, n° 23, pp. 157-197, 2025, doi: 10.53995/23463279.1688
- [8] G. Claro, J. Arévalo y W. Quintero, «Competencias emprendedoras: Una evidencia en líderes comunales,» *Desarrollo Gerencial*, vol. 12, n° 2, p. 1-21, 2020, doi: 10.17081/dege.12.2.3712
- [9] D. Gamboa y R. López, «Factores del declive empresarial de las pequeñas empresas del municipio de Ocaña en época de pandemia, COVID-19,» 2021. [En línea]. Disponible en: <https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/handle/20.500.14167/2703>.
- [10] Asociación de Comerciantes del municipio de Ocaña, «La Opinión,» 2022. [En línea]. Disponible en: <https://www.laopinion.co/ocana/perdidas-economicas-deja-el-paro-armado-en-ocana#:~:text=El%20presidente%20de%20la%20Asociaci%C3%B3n,los%20habitantes%20de%20la%20regi%C3%B3n>.
- [11] H. Kantis, J. Federico y S. Ibarra, «Resiliencia y reinención de los emprendedores latinoamericanos en el contexto del impacto provocado por la pandemia,» *Prodem, investigación acción, aprendizaje. Banco Interamericano de Desarrollo*, vol. 1, n° 1, pp. 1-30, 2022, doi: 10.18235/0003349
- [12] A. Coronado, H. Gaspar y R. Redondo, «Emprendimiento social y su repercusión en el desarrollo económico desde los negocios inclusivos (Colombia),» *Revista Logos ciencia y tecnología*, vol. 10, n° 2, pp. 198-211, 2018, doi: 10.22335/rlct.v10i2.462
- [13] L. Salazar, «Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales Educativas,» *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, vol. 6, n° 11, pp. 1-10, 2020, doi: 10.35381/cm.v6i11.327
- [14] O. Hernández, «Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen,» *Revista Cubana de Medicina General Integral*, vol. 37, n° 3, 2021. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252021000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002)
- [15] J. Montoya, M. Velázquez y M. F. Caballero, «Ser empresario y emprendedor: factores humanos claves que inciden en el éxito o fracaso de pequeñas empresas

- de Palmira, 2019,» *Revista Criterio Libre Jurídico*, vol. 16, n° 2, pp. 1-12, 2019, doi: 10.18041/1794-7200/clj.2019.v16n2.5753
- [16] L. Reyes y M. Sánchez, «El entorno emprendedor de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un análisis de la región centro de Tamaulipas,» *NovaRua*, vol. 21, n° 3, pp. 41-64, 2020, doi: 10.20983/novarua.2020.21.3
- [17] L. Alarcón, J. Andrade y J. Gutiérrez, «El emprendimiento en Colombia y sus dificultades: Un análisis desde la percepción,» 2020. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/69d02726-88bd-4a92-82ec-1c7cbafd30c1/content>.
- [18] M. Rivera y F. Ayala, «Emprendimiento y diseño: caracterización de las iniciativas emprendedoras de los diseñadores industriales» *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, vol. 27, n° 1, pp. 95-119, 2020, doi: 10.22267/rtend.202102.156
- [19] V. Hernández, T. Poven y M. Artola, «Competencias personales de emprendedores y factores en la creación de empresas ecuatorianas. Caso: Abarrotes de Ambato,» *Confin Habana*, vol. 13, n° 1, pp. 1-10, 2019. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612019000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612019000100011)
- [20] G. Rodríguez, Á. Viña y L. Rodríguez, «Apoyo al emprendimiento. De la teoría a la práctica,» *Rev. esc.adm.neg*, vol. 40, n° 76, pp. 128-143, 2019. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602014000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602014000100008)
- [21] F. D. Contreras, «La concepción del emprendimiento: Una aproximación desde la posibilidad real de C. S. Peirce,» *Panorama Económico*, vol. 29, n° 1, pp. 48-72, 2021. <https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/3643>
- [22] J. López y M. T. Garza, «El papel de la gestión del emprendimiento y la innovación en relación con los resultados de las pymes en México,» *Suma de Negocios*, vol. 11, n° 24, 2020. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-910X2020000100012](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2020000100012)
- [23] I. Barreto, G. Reyes, V. Martín y J. Villalobos, «Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia,» *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 23, n° 4, pp. 1-19, 2021. <https://www.redalyc.org/journal/280/28069360008/28069360008.pdf>
- [24] J. Guerrero, «La relación entre la gerencia de proyectos y el emprendimiento: un estudio empírico del éxito de los proyectos emprendedores financiados por el fondo emprender,» 2024. [En línea]. Disponible en: <https://repository.universidadean.edu>.

co/server/api/core/bitstreams/c144d913-49bf-4674-9f5f-deca379d7f4c/content.

- [25] J. J. Esponda, «Gestión por procesos para la mejora continua de las empresas del sector metalmeccánico,» *TecnoHumanismo. Revista Científica*, vol. 3, n° 3, pp. 68-98, 2023, doi: 10.53673/th.v3i3.237
- [26] Project Management Institute, Inc, A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Project Management Institute., Estados Unidos: Sexta edición, Newtown Square, 2022. <http://trainupinstitute.com/wp-content/uploads/2022/03/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK%C2%AE-Guide%E2%80%93Sixth-Edition-Project-Management-Institute-2017.pdf>
- [27] R. García, D. Cruz y R. Canales, «Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las PYMES en la era de la COVID-19,» *Estudios Gerenciales*, vol. 37, n° 158, pp. 73-84, 2021, doi: 10.18046/j.estger.2021.158.4291
- [28] J.C.Tibaduiza y W.J.Calderon, «Panorama del Emprendimiento en Colombia,» 2020. [En línea]. Disponible en: <https://lewisquintero.com/wp-content/uploads/2020/03/Panorama-del-emprendimiento.pdf>.
- [29] K. Morales, «Gestión de proyectos bajo la metodología pmbok en el sector pymes de ingeniería en Colombia,» 2022. [En línea]. Disponible en: <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/040e0a88-11b0-49a0-9e60-1f753d6c1c4b/content>.
- [30] K. Morales y C. Herrera, «Diseño de la gestión de proyectos enmarcado en la metodología PMBOK (Project Management Body of Knowledge) para la empresa constructora INGPR S.A.S,» 2022. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/77c7fe11-5b35-4191-8cb7-478798cecadd/content>.
- [31] D. Cardona, T. Bayona y C. Ramírez, «De la idea a la acción: navegando los retos del emprendimiento en Colombia,» *Gerencia Libre*, vol. 10, pp. 28-35, 2024, doi: 10.18041/Gerencia-Libre.2024Vol10.11606