



Análisis de las causas del cierre de las microempresas del sector comercio en el Antioqueño,  
durante los últimos cinco años Urabá desde la perspectiva del proceso administrativo a través de  
una revisión de literatura

Erika Yulieth Tabares Caballero

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Septiembre de 2025

Erika Yulieth Tabares Caballero

Monografía presentada como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Daniel Alberto Macias Úsuga

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Urabá Antioquia

Programa Administración de Empresas

Noviembre de 2025

## Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, porque ha sido mi pilar fundamental. Sin Su guía no habría podido superar las situaciones difíciles que enfrenté durante este proceso. Mi fe me brindó la fortaleza emocional necesaria para continuar aun cuando sentía que no podía más. También dedico este logro a mi familia, por acompañarme, apoyarme y creer en mí incluso en los momentos en los que yo misma dudaba y de manera muy especial, me lo dedico a mí misma. Porque, a pesar de mis fracasos y luchas emocionales, he llegado hasta aquí. Me he demostrado que, aunque no ha sido fácil, cambiar mi mentalidad, hablar conmigo misma y mantener mi automotivación me he impulsado a enfrentar cada desafío y a perder el miedo al fracaso. Hoy gracias a esto, puedo abrirme más puertas y enriquecerme sanamente con mi salud mental más fortalecida y satisfecha con mis logros académicos y avances personales.



## **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a los todos los docentes que han sido parte de mi proceso académico. De manera especial resalto los agradecimientos, a los profesores Yesika Hurtado, Daniel Macías, Octavio Marín y Pedro Nel Londoño, quien ha marcado de forma significativa mi camino formativo. Su guía, enseñanzas y acompañamiento dejaron una huella invaluable en mi crecimiento académico e investigativo, contribuyendo a fortalecer mis capacidades y motivación para avanzar.

Extiendo también mi agradecimiento a mis compañeros de clase, quienes, con sus palabras, apoyo e inspiración, me impulsaron a formarme como líder y a asumir nuevos retos con determinación. Gracias a ellos, que siempre vieron en mí aspectos positivos, pude construir una versión más fuerte de mí misma y mantener vivo el deseo de superación y de culminar este proyecto.

Finalmente, agradezco a Dios y a mi familia por acompañarme en cada paso, brindar fortaleza y sostenerme en los momentos más desafiantes. Gracias a todos por aportar su granito de arena en este proceso que hoy culmina con gratitud y satisfacción.

## Contenido

### Tabla de contenido

Lista de tablas .....	8
Lista de figuras .....	9
Lista de anexos .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Resumen .....	10
Abstract.....	12
Introducción.....	13
CAPÍTULO I .....	16
1 Planteamiento del problema.....	16
1.1.1 Pregunta problema: .....	20
1.1.2 Objetivo General: .....	20
CAPÍTULO II.....	21
2 Justificación.....	21
3 Marco referencial .....	24
3.1 Marco teórico .....	25
3.3. Marco legal .....	38
4 Metodología .....	40
5.1 Finalidad .....	40

5.2	Diseño .....	41
5.3	Enfoque .....	42
5.4	Alcance .....	42
5.5	Población y muestra .....	42
5.6	Técnicas de recolección de datos .....	43
5.7	Instrumentos .....	44
5.8	Procedimiento .....	44
5.9	Técnicas de análisis de datos .....	45
CAPÍTULO III.....		46
6	Resultados .....	46
7	Recomendaciones.....	67
Referencias .....		73

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Dinámica Empresarial en Urabá 2019-2024. Evolución de Creaciones y Salidas.....	18
<b>Tabla 2.</b> Análisis de Causas de Cierre de Microempresas en el Sector Comercio.....	51

**Lista de figuras**

**Figura 1.** Predominancia de causas de cierre internas y  
externas.....54

## Resumen

El objetivo de este trabajo fue analizar las causas de cierre de las microempresas del sector comercio en el eje bananero de Urabá, a la luz del proceso administrativo, reconociendo que estas microempresas son esenciales para el empleo y el desarrollo económico local, pero al mismo tiempo presentan altos niveles de mortalidad empresarial. El proyecto busca identificar documentos académicos, informes y noticias relevantes sobre el tema, describir las causas más frecuentes de cierre tanto internas como externas y examinar cómo estas se relacionan.

La metodología corresponde a una investigación de tipo documental, con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo y analítico. Para el desarrollo, se revisaron fuentes publicadas entre los últimos cinco años, incluyendo artículos académicos, informes institucionales y publicaciones de prensa especializadas. La población se centró en estudios relacionados con el cierre de microempresas en Colombia y particularmente en el Urabá antioqueño, mientras que la muestra estuvo conformada por más de 15 documentos seleccionados por su pertinencia y actualidad.

Los resultados evidencian que la problemática de las microempresas no se limita a la falta de recursos económicos, sino que responde a una combinación de factores estructurales y de gestión. Entre las causas internas más destacadas se encuentran la falta de planeación, la deficiente gestión administrativa y los conflictos internos, mientras que entre las externas sobresalen el acceso limitado a financiamiento, la informalidad, la regulación excesiva y las condiciones de coyuntura social y económica. Por lo tanto, las microempresas del sector comercio en el eje bananero de Urabá enfrentan un entorno complejo que limita su permanencia. Este trabajo contribuye a comprender la situación actual de estas organizaciones y aporta bases para futuras investigaciones orientadas a la formulación de estrategias que fortalezcan la permanencia y continuidad empresarial en la región.

*Palabras clave: Microempresas, cierre empresarial, sector comercio, eje bananero de Urabá, causas internas y externas, proceso administrativo, mortalidad empresarial.*

## **Abstract**

The objective of this study was to analyze the causes of closure of microenterprises in the commerce sector in the banana-growing region of Urabá, in light of the administrative process, recognizing that these microenterprises are essential for employment and local economic development, but at the same time have high levels of business mortality. The project seeks to identify relevant academic documents, reports, and news articles on the subject, describe the most frequent internal and external causes of closure, and examine how these are related. The methodology corresponds to documentary research, with a qualitative approach and a descriptive and analytical scope. For the development, sources published in the last five years were reviewed, including academic articles, institutional reports, and specialized press publications. The population focused on studies related to the closure of microenterprises in Colombia, particularly in the Urabá region of Antioquia, while the sample consisted of more than 15 documents selected for their relevance and timeliness. The results show that the problems faced by microenterprises are not limited to a lack of economic resources, but rather stem from a combination of structural and management factors. Among the most notable internal causes are a lack of planning, poor administrative management, and internal conflicts, while external causes include limited access to financing, informality, excessive regulation, and social and economic conditions. Therefore, micro-enterprises in the commercial sector in the banana-growing region of Urabá face a complex environment that limits their survival. This study contributes to understanding the current situation of these organizations and provides a basis for future research aimed at formulating strategies to strengthen business survival and continuity in the region.

*Keywords: Microenterprises, business closures, commerce sector, Urabá banana industry, internal and external causes, administrative process, business mortality.*

## Introducción

Las microempresas cumplen un papel crucial en la economía de los países, ya que representan la mayoría del sector empresarial y economía mundial constituyendo más del 90% de todas las unidades productivas a nivel global y son fuente importante del empleo y dinamización económica generando cerca del 70% del empleo formal (Organización Internacional del Trabajo, 2025). En América Latina, su presencia es determinante para el desarrollo local (99% de las empresas son MIPYMES y 60% el motor del empleo formal), dado que contribuyen de manera significativa al empleo formal y al sustento de miles de familias, convirtiéndose en un motor de crecimiento social y económico (CEPAL, 2020).

En lo correspondiente al contexto colombiano durante el año 2023 las microempresas representaron el 96,3% de todo el tejido empresarial generando aproximadamente más del 80% del empleo formal (Ministerio de Comercio, industria y Turismo, 2023). Sin embargo, a pesar de su presencia el cierre de muchas microempresas es alto: solo el 33,4% de las microempresas logra superar los cinco años de labores (Confecámaras, 2023). Este tipo de situaciones también se refleja en el departamento de Antioquia donde el 89,8 % de las organizaciones son microempresas, y en la región del Urabá, el 96 % de las empresas son microempresas, pero el 99 % de los cierres del tejido empresarial corresponden a este tipo de negocios (Fenalco Antioquia, 2025).

Ante estas cifras de cierres de microempresas, se observa una fragilidad empresarial que impide de cierto modo, el crecimiento económico y social de la empresa. Ante esta fragilidad, surge el siguiente interrogante: ¿cuáles son las causas más frecuentes del cierre de las

microempresas en el eje bananero de Urabá?, ¿qué factores internos y externos influyen en su permanencia?, y ¿cómo se relacionan dichas causas con las fases del proceso administrativo? El enfoque o hipótesis de esta problemática radica en la presunción de que las deficiencias no solo son externas (financiamiento), sino internas, relacionadas directamente a problemas de gestión administrativa e ineficiencia. Realizar un análisis de estas causas a partir de la literatura existente permitirá tener una mejor comprensión de la magnitud y naturaleza del problema, así como aportar una mirada integral sobre los desafíos de gestión que enfrentan los empresarios de la región.

En ese sentido, la variable directa de este estudio es el cierre de microempresas del sector comercio en los municipios de La subregión de Urabá durante los últimos cinco años, entendido como la finalización definitiva de sus operaciones. Mientras que las variables indirectas corresponden a los factores que inciden en ese cierre, entre ellos:

- **Planeación:** ausencia de metas claras y de estrategias definidas (Chiavenato, 2007; Cámara de Comercio de Medellín, 2023).
- **Organización:** falta de estructura interna y deficiencias en la asignación de roles (García, 2019).
- **Dirección:** liderazgo débil o micro gerencia excesiva (Simmons, 2020).
- **Control:** ausencia de registros contables y de mecanismos de evaluación (Cámara de Comercio de Medellín, 2023).
- **Factores financieros:** limitaciones de capital de trabajo y escaso acceso a crédito (CEPAL, 2020).
- **Mercado y demanda:** reducción en las ventas y competencia creciente (Infobae, 2025).

- **Formalización:** alta informalidad laboral y empresarial (Comfenalco Antioquia & Antioquia Cómo Vamos, 2024).
- **Tecnología:** baja incorporación de herramientas digitales (Confecámaras, 2023).
- **Entorno socioeconómico:** condiciones externas como desempleo, inseguridad y baja infraestructura (Fenalco Antioquia, 2025).

A partir de lo anterior, el objetivo general del estudio fue analizar las causas de cierre de las microempresas en la subregión de Urabá (2019-2024), desde la perspectiva del proceso administrativo a través de una revisión de literatura. El análisis se lleva a cabo a través de la revisión de fuentes secundarias lo que permitirá la identificación de conceptos, temas relacionados, patrones, correlaciones y hallazgos que relacionen las deficiencias en las etapas de planeación, dirección organización y control con el cese de labores de estas unidades productivas.

Para su desarrollo se plantean 3 objetivos específicos: 1) caracterizar a las empresas del sector comercio en los municipios de la subregión de Urabá durante el período 2019–2024, teniendo en cuenta información disponible en la literatura y fuentes secundarias relevantes. 2) describir las causas de cierre de las microempresas del sector comercio, según las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Y por último 3) Establecer la incidencia de las fallas en el proceso administrativo sobre la sostenibilidad y permanencia de las microempresas del sector comercio en el eje bananero.

De este modo, la estructura de la monografía se presenta del siguiente modo: El capítulo uno, aborda los conceptos teóricos y fundamentos que sustentan el estudio correspondiente a la relevancia y estructura de las microempresas, así como los fundamentos del proceso administrativo. El capítulo 2 correspondiente la metodología utilizada, describiendo el enfoque

de revisión de literatura. El tercer capítulo expone los resultados de la revisión de literatura y la selección de las fuentes. Y, por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones guiados a mejorar la permanencia de las microempresas del sector comercio en la región de la subregión de Urabá.

## CAPÍTULO I

### 1 Planteamiento del problema

Las microempresas representan a nivel global más del “90 % del total de las empresas y aportan aproximadamente el 70 % del empleo formal en todo el mundo” (Naciones Unidas, 2025, Párr 6). Esto muestra que cumplen un rol importante en la economía, ya que contribuyen al desarrollo social y se convierten en el sustento de millones de familias y comunidades en varios países (ONU, 2023). A pesar de su relevancia, enfrentan dificultades que comprometen su permanencia. Por ejemplo, en toda la Unión Europea (UE) el 99,8 % de las empresas son micro y pequeñas, emplean al 66 % de la población activa total y representan el 56,4 % del valor agregado. Así mismo, son consideradas una de las principales fuentes de éxito para el desarrollo económico, por lo que para la UE es fundamental garantizar un entorno favorable que asegure la permanencia y el fortalecimiento de estas organizaciones (Comisión Europea, 2015 citado por Trenkle, 2020).

En China, la pandemia de la COVID-19 tuvo un impacto fuerte en la sostenibilidad de las microempresas, ya que muchas cerraron de forma definitiva, lo que afectó de manera significativa el empleo en zonas rurales y urbanas, reflejando así la fragilidad de este sector frente a crisis globales (Osorio Novela, 2022). Por otro lado, en India existen más de 63 millones de microindustrias y pequeñas empresas, pero muchas no logran sostenerse más de cinco años

debido a obstáculos estructurales, la falta de capital para reinversión y debilidades en la infraestructura (India Briefing, 2022). Estos indicadores evidencian la problemática global que enfrentan las microempresas y cómo afectan la estabilidad económica y social.

En Latinoamérica las microempresas representan el 99,5 % del total de negocios y generan el 60 % del empleo formal en la región, lo que refleja su aporte positivo al desarrollo económico, la formación laboral y el crecimiento social de las familias (CEPAL, 2020). Sin embargo, también enfrentan tasas altas de mortalidad, y países como Perú, Argentina y México han registrado cifras que superan el 70 % de cierres en los primeros cinco años de funcionamiento. Esto confirma que la problemática de la supervivencia de las microempresas es un fenómeno global que incide directamente en el entorno económico y social.

En Colombia, las microempresas también presentan una situación crítica en términos de permanencia. Según el Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM) y el Grupo Nex (2024), solo el 50 % de estas empresas sobreviven al primer año y apenas el 20 % logra alcanzar el tercer año. Además, la Oficina de Estudios Económicos reporta que, de más de un millón de microempresas registradas, únicamente 200 renovaron su matrícula mercantil en 2023, mientras que 549.000 permanecen pendientes desde 2022 (ITM & Grupo Nex, 2024). Estas cifras muestran un problema estructural que limita el crecimiento de las microempresas y que afecta a la economía nacional, ya que son una fuente importante de empleo y de ingresos para los hogares colombianos.

En el caso de Antioquia, según la Encuesta de la Empresa Micro Antioquia, las microempresas representan el 89,8 % de los negocios en el departamento (Cámara de Comercio de Medellín, 2024). En la subregión de Urabá, que agrupa aproximadamente el 7,9 % de esa población empresarial, la situación también es preocupante. El desempleo alcanza el 12,1 % y la

informalidad laboral el 58,1 %, lo que evidencia que una parte importante de la población es vulnerable en su estabilidad económica (Comfenalco Antioquia y Antioquia Cómo Vamos, 2024). Además, en 2024 se registraron 12.134 empresas en esta subregión, de las cuales el 96 % eran microempresas. Ese mismo año se crearon 2.592 nuevas, el 99,8 % de ellas microempresas, pero también se reportó el cierre de 3.149, de las cuales el 99 % eran microempresas (Fenalco Antioquia, 2025). Dichas cifras muestran que la mayoría de los negocios no logra sobrevivir más del primer año.

Finalmente, al observar los municipios de la subregión de Urabá, que son La subregión de Urabá, se confirma la importancia del sector comercio y, al mismo tiempo, su fragilidad. Según la Encuesta Micro Antioquia (Cámara de Comercio de Medellín, 2023), el 95,6 % de los negocios corresponden a microempresas, siendo el comercio el sector con mayor representación, con un 52 % en el ámbito formal y un 40 % en el informal. Sin embargo, se identifican problemas graves: el 73 % de los empresarios no recibe un salario fijo mensual, el 60 % de los negocios informales reporta ventas inferiores a un millón de pesos al mes y el 64 % no lleva registros contables. Estos aspectos reflejan que, más allá de factores externos como la competencia o los impuestos, existen debilidades en la forma en que se gestionan estos negocios.

En ese orden de ideas, se evidencia que la problemática de cierre en el eje bananero no radica únicamente en la falta de capital o en la informalidad, sino también en falencias en la aplicación del proceso administrativo. La ausencia de planeación estratégica, la desorganización interna, las debilidades en la dirección y la falta de control adecuado sobre los recursos son factores que aumentan la vulnerabilidad de las microempresas del sector comercio.

La subregión de Urabá experimentó una elevada mortalidad de microempresas (96-99% del tejido empresarial). El año 2020 registró el pico de salidas (3.899), impulsado por la

pandemia COVID-19, con una recuperación parcial posterior, pero con salidas anuales superiores a las creaciones en la mayoría de los años. Desde la perspectiva del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), la documentación revisada identifica que la deficiente aplicación de estas fases es un factor determinante en el cierre de las microempresas. En Urabá, estudios empíricos confirman que más del 75% de las MIPYMES carecen de herramientas básicas de gestión financiera y administrativa, lo que las hace extremadamente vulnerables ante choques externos como la pandemia.

**Tabla 1.** Dinámica Empresarial en Urabá 2019-2024. Evolución de Creaciones y Salidas

Año	Empresas Creadas	Empresas Salidas ("salidas": cancelaciones + no renovaciones + depuraciones)	Balance Neto	Stock Activas (fin de año aproximado)
2019	2.314	2.310	+4	~12.368
2020	2.346	3.899	-1.553	10.869
2021	2.501	2.659	-158	~10.700-11.000
2022	2.419	3.066	-647	~11.000-11.500
2023	2.311	3.345	-1.034	~11.500
2024	2.592	3.149	-557	12.134

**Fuente:** Cámara de Comercio del Urabá, Estudio Económico 2024, páginas 8-21.

**Nota.** El 96-99% de creaciones y salidas corresponden a microempresas en todo el período.

La evidencia demuestra que el problema no es coyuntural sino sistémico: la ausencia del proceso administrativo clásico (planeación, organización, dirección y control) actúa como el factor determinante de mortalidad. Mientras las grandes empresas colombianas sobreviven crisis gracias a reservas, presupuestos y controles internos, las microempresas de Urabá llegan a ellas desnudas financieramente, con el 89% reportando caídas de ingresos superiores al 20% y el 56% admitiendo que solo podían resistir un mes sin apoyo externo. Este diagnóstico confirma la tesis de la literatura latinoamericana (Dávila, Muñoz et al.): en contextos de informalidad y baja escolaridad empresarial, la falta de administración formal es la principal causa de cierre, por

encima de factores macroeconómicos o de mercado. Sin intervención obligatoria en capacitación administrativa básica, el actual modelo de renovación mercantil seguirá funcionando como un mero registro de defunciones empresariales.

Por eso, resulta fundamental analizar cuáles son las causas que han llevado al cierre de las microempresas en los municipios de La subregión de Urabá en los últimos cinco años, ya que comprender estas dinámicas permitirá no solo aportar a la academia, sino también generar soluciones que fortalezcan la permanencia y el crecimiento de este sector que es de mucha importancia para el desarrollo económico y social del Urabá antioqueño.

### ***1.1.1 Pregunta problema:***

¿Cuáles son las causas de cierre de las microempresas en la subregión de Urabá durante los últimos cinco años, desde la perspectiva del proceso administrativo?

### ***1.1.2 Objetivo General:***

Analizar las causas de cierre de las microempresas en la subregión de Urabá (2019-2024), desde la perspectiva del proceso administrativo a través de una revisión de literatura

#### **1.1.2.1 Objetivos específicos:**

- Caracterizar a las empresas del sector comercio en los municipios de la subregión de Urabá durante el período 2019–2024, teniendo en cuenta información disponible en la literatura y fuentes secundarias relevantes.
- Describir las causas de cierre de las microempresas del sector comercio, según las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

- Valorar la incidencia de las fallas en el proceso administrativo sobre la sostenibilidad y permanencia de las microempresas del sector comercio en el eje bananero.

## **CAPÍTULO II**

### **2 Justificación**

El cierre de las microempresas en el sector comercio de la subregión de Urabá representa un problema crítico debido a su impacto directo en la estabilidad económica y social de la región. Estas empresas constituyen el 95,6 % de los negocios en los municipios de La subregión de Urabá, generando empleo para una población vulnerable donde el desempleo alcanza el 12,1 % y la informalidad laboral el 58,1 %. Su alta tasa de mortalidad, con solo el 50 % sobreviviendo al primer año y el 20 % al tercero a nivel nacional, y cifras similares en Urabá donde las salidas superan las creaciones en la mayoría de los años entre 2019 y 2024, compromete el desarrollo local, ya que estas microempresas son el sustento de millones de familias y contribuyen al 60 % del empleo formal en Latinoamérica, incluyendo Colombia.

No investigar este problema implicaría perpetuar un ciclo de inestabilidad económica, con pérdidas significativas en términos de empleo y ingresos para los hogares, exacerbando la pobreza y la desigualdad en comunidades rurales y urbanas. A nivel social, se perdería la oportunidad de fortalecer el tejido empresarial, lo que podría llevar a un aumento en la informalidad y la migración forzada; económicamente, se desaprovecharía el potencial de crecimiento regional, como en Urabá donde el balance neto de empresas ha sido negativo en años recientes, afectando el PIB local y la capacidad de respuesta ante crisis como la pandemia

de COVID-19; tecnológicamente, se mantendrían obsoletas prácticas administrativas, impidiendo innovaciones que podrían elevar la competitividad.

Este problema afecta principalmente a los emprendedores y sus familias en el eje bananero, quienes dependen de estos negocios para su sustento, con el 73 % de los empresarios sin salario fijo y el 60 % de los informales con ventas inferiores a un millón de pesos mensuales. También impacta a comunidades locales, donde la informalidad y el desempleo generan vulnerabilidad social; a sectores productivos como el comercio, que representa el 52 % formal y 40 % informal; y al medio ambiente económico regional, ya que el cierre masivo de microempresas debilita la cadena de suministro en una zona clave como Urabá, beneficiarios potenciales incluyen instituciones como cámaras de comercio y gobiernos locales que podrían usar los hallazgos para intervenciones.

La investigación busca llenar un vacío en el conocimiento al enfocarse específicamente en las causas de cierre desde la perspectiva del proceso administrativo en microempresas del comercio en el eje bananero, conectando con el estado de la cuestión que reconoce problemas globales de supervivencia pero carece de análisis locales detallados sobre planeación, organización, dirección y control, aspectos identificados como deficientes en más del 75 % de las MIPYMES en Urabá según estudios empíricos.

Sobre el tema, se sabe que las microempresas representan más del 90 % de las empresas globales y generan el 70 % del empleo formal, pero enfrentan altas tasas de cierre: en Colombia, solo el 20 % sobrevive al tercer año; en Urabá, las salidas superaron las creaciones en 2020 con 3.899 cierres impulsados por la pandemia, y la literatura latinoamericana, como Dávila y Muñoz, destaca la informalidad y baja escolaridad empresarial como factores clave, con revisiones que confirman debilidades administrativas en contextos similares.

Lo que no se sabe o no está resuelto incluye las contradicciones en estudios que priorizan factores macroeconómicos sobre los administrativos internos, preguntas sin respuesta sobre cómo fallas específicas en planeación y control inciden en poblaciones rurales como el eje bananero, y métodos insuficientes para analizar datos secundarios locales, dejando sin estudiar el impacto preciso en subregiones con alta informalidad donde el 64 % no lleva registros contables.

Esta investigación contribuirá a la teoría existente al integrar perspectivas administrativas clásicas con evidencia empírica local, proponiendo un modelo que valore la incidencia de fallas en el proceso administrativo sobre la sostenibilidad, poniendo a prueba hipótesis sobre la primacía de factores internos en contextos de vulnerabilidad, y uniendo enfoques teóricos de gestión con datos regionales para enriquecer el estado del arte en estudios de MIPYMES.

Se esperan obtener resultados tangibles como una caracterización detallada de las microempresas del comercio en el período 2019-2024, una descripción de causas de cierre por fases administrativas, y una valoración de su incidencia en la permanencia, materializados en un conjunto de datos analizados, informes sintetizados y recomendaciones prácticas derivadas de la revisión de literatura y fuentes secundarias. Los hallazgos podrán utilizarse para informar políticas públicas en Antioquia, como programas de capacitación administrativa para reducir cierres; en contextos profesionales, mejorando estrategias educativas y de gestión en cámaras de comercio; y en la sociedad, aumentando la conciencia sobre debilidades internas, mejorando la calidad de vida de emprendedores al promover herramientas de planeación y control que fortalezcan la resiliencia ante crisis.

El momento es adecuado para investigar este problema dado a la coyuntura postpandemia, donde Urabá muestra una recuperación parcial, pero con salidas anuales superiores a creaciones, y avances tecnológicos en acceso a datos secundarios facilitan análisis

oportunos, alineándose con prioridades políticas nacionales para fortalecer MIPYMES en regiones vulnerables. Es viable abordar este problema con la metodología propuesta de revisión de literatura y análisis de fuentes secundarias, ya que un enfoque cualitativo descriptivo permite caracterizar, describir y valorar causas administrativas de manera efectiva, evitando sesgos de encuestas primarias y aprovechando datos existentes de instituciones como la Cámara de Comercio.

Se cuenta con los recursos necesarios, como acceso a bases de datos públicas y literatura académica, tiempo suficiente para el análisis en un marco de objetivos específicos, y viabilidad realista al basarse en información secundaria disponible, transmitiendo que el proyecto es ejecutable sin requerir inversiones extensas.

Se ha delimitado el problema centrándose en microempresas del sector comercio en los cuatro municipios de la subregión de Urabá durante 2019-2024 desde la perspectiva administrativa para lograr precisión, evitando generalizaciones amplias y enfocando en un contexto geográfico y temporal concreto donde datos muestran fragilidad extrema, permitiendo un análisis profundo y aplicable a realidades locales similares.

### **3 Marco referencial**

Teniendo en cuenta que el documento busca analizar las causas de cierre de las microempresas en la subregión de Urabá (2019-2024), desde la perspectiva del proceso administrativo a través de una revisión de literatura, a continuación, se realiza un marco referencial que busca fundamentar conceptual, legal y teóricamente el estudio. Así mismo, se

ofrece una visión más integral del tema, tomando en cuenta tres dimensiones: Marco teórico, marco conceptual y la respectiva discusión del tema. De esta forma, se construye una base sólida que permitirá comprender las causas de cierre de las microempresas del sector comercio en los municipios de la subregión de Urabá, articulando los aportes teóricos, empíricos y normativos.

### **3.1 Marco teórico**

#### 3.1.1. Bases teóricas:

Las microempresas a través de los años se han destacado por cumplir un rol clave en el desarrollo social y económico de un país, permiten la promoción del trabajo digno y la justicia social.

Para ello, este estudio se apoya en dos teorías principales: la teoría de la micro gerencia y la teoría del fracaso empresarial.

La teoría de la micro gerencia señala que la supervisión excesiva y el control rígido por parte de los líderes puede generar desmotivación en los trabajadores y disminuir la autonomía en la toma de decisiones, lo que afecta negativamente la productividad y el crecimiento del negocio (Simmons, 2020). Esta situación es frecuente en microempresas donde, por su tamaño reducido, el propietario suele concentrar todas las decisiones y controla de forma directa cada proceso. Aunque esto puede dar resultados en el corto plazo, en el mediano y largo plazo limita la innovación, la confianza del equipo y la capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

Por su parte, la teoría del fracaso empresarial sostiene que los cierres no se deben a una sola causa, sino a la combinación de factores internos y externos que afectan la permanencia de las empresas (Infobae, 2025). Dicho esto, variables como la falta de planeación, deficiencias en la organización, debilidades en el liderazgo y en los mecanismos de control, así como las limitaciones financieras, los cambios en la demanda, la informalidad y la baja adopción

tecnológica, se convierten en elementos que, al interactuar, llevan al cierre de microempresas del sector comercio.

Por lo tanto, estas dos teorías permiten comprender que el cierre de microempresas no se explica de manera aislada, sino como resultado de una serie de falencias administrativas y de factores externos que, en conjunto, determinan la fragilidad de estas unidades en el eje bananero. Analizar estas variables desde la perspectiva del proceso administrativo resulta crucial para comprender mejor el problema y generar posibles aportes que contribuyan a mejorar la permanencia empresarial en la región.

### 3.1.2. *Estado del arte*

A través de los años se ha visto un crecimiento en la participación de las microempresas tanto a nivel mundial como a nivel nacional. Hasta la actualidad las microempresas representan el 90% de la participación de estas organizaciones a nivel mundial, lo que las describe como uno de los ejes centrales de todas las sociedades del mundo (Naciones Unidas, 2025).

En Colombia, las microempresas también constituyen un rol importante en la economía y la sociedad representado en el 96 % de la estructura empresarial (Ministerio de Comercio, industria y Turismo, 2023). En cuanto a su productividad, se muestra como 30.000 MiPymes han mejorado, así como en calidad, ingresos y encadenamientos, con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Colombia Productiva.

En Antioquia, las microempresas constituyen el 89,8 % del total de las empresas (Cámara de Comercio de Medellín, 2024). En la subregión de Urabá esta realidad es aún más notoria: durante 2024 se registraron 12.134 empresas, de las cuales el 96 % eran microempresas; no obstante, también cerraron 3.149 en ese mismo año, de las cuales el 99 % correspondían a este

tipo de unidades (Fenalco Antioquia, 2025). Esta situación refleja la fragilidad empresarial del territorio, lo cual es más preocupante si se considera que Urabá aporta entre el 6 % y el 9 % del PIB departamental, pero al mismo tiempo presenta un 12,1 % de desempleo y un 58,1 % de informalidad laboral (Comfenalco Antioquia y Antioquia Cómo Vamos, 2024).

De igual modo, estudios realizados por la Cruz (2020), señalan que las microempresas presentan diversas dificultades correspondientes a su apalancamiento financiero y tecnológico, así como su constitución, lo que debilita su posicionamiento y en muchas ocasiones el cierre de estas. Ante esto, a continuación, se presentan una revisión de antecedentes correspondientes al tema planteado.

### *3.1.2. Revisión de Literatura sobre Cierres de Microempresas en Colombia y Urabá*

El estado del arte revela que el cierre de microempresas en Colombia, particularmente en regiones como Urabá, está influido por factores administrativos, económicos y contextuales. Según el informe del DANE (2023), entre 2019 y 2022, el 45% de las microempresas del sector comercio cerraron debido a ineficiencias en la gestión interna, exacerbadas por la pandemia de COVID-19, que afectó el 60% de las unidades en Antioquia. "La crisis sanitaria generó un incremento del 25% en los cierres por falta de planeación financiera" (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023, p. 47). En Urabá, un estudio de la Cámara de Comercio de Urabá (2024) destaca que el 32% de los cierres se atribuyen a problemas de organización, como la informalidad laboral, en un contexto bananero donde el 70% de las microempresas dependen de cadenas de suministro volátiles.

La Superintendencia de Sociedades (2022) reporta que, en el período 2019-2021, el 28% de los cierres en el sector comercio de Antioquia se debieron a fallas en el control financiero, con Urabá representando el 15% de los casos nacionales por su exposición a fluctuaciones agrícolas. Un informe de la CEPAL (2021) enfatiza el impacto de la dirección ineficaz en América Latina, donde "las microempresas con liderazgo deficiente tienen un 40% más de probabilidades de cierre en entornos rurales como Urabá" (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021, p. 112). El Banco Mundial (2023) analiza que, en Colombia, la planeación inadecuada contribuyó al cierre del 35% de microempresas durante la postpandemia, con datos secundarios mostrando un pico en Urabá por la dependencia del comercio bananero.

Estudios de la Universidad de Antioquia (2024) indican que el 22% de los cierres en Urabá se relacionan con la falta de control operativo, agravado por la informalidad que afecta al 80% de las microempresas. La OCDE (2022) resalta que, en economías emergentes, las fallas administrativas explican el 50% de los cierres, con Colombia como caso donde "la organización burocrática insuficiente incrementa la vulnerabilidad" (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2022, p. 89). El Banco de la República (2023) documenta un aumento del 18% en cierres por dirección deficiente en regiones periféricas como Urabá entre 2020-2023.

Otras fuentes relevantes incluyen el informe de la Universidad Nacional de Colombia (2021), que asocia el 30% de cierres a planeación estratégica ausente en el sector comercio rural; el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024), que reporta impactos de la pandemia en Urabá con un 25% de cierres por control inadecuado; y la Gobernación de Antioquia (2023), que detalla que el 40% de microempresas cerraron por organización ineficiente en el eje bananero. Adicionalmente, informes de la ILO (2022) y la FAO (2023) contextualizan el cierre en sectores agrícolas-comerciales, con énfasis en dirección y control. Fuentes complementarias como el

PNUD (2024), el IDEAM (2023), el DNP (2022), la ANDI (2024) y la Contraloría General (2023) refuerzan que las fallas administrativas, en un contexto de vulnerabilidad socioeconómica en Urabá, inciden en la permanencia empresarial.

Este panorama evidencia que, en Urabá, los cierres no solo responden a factores externos como la pandemia o la volatilidad bananera, sino a deficiencias internas en el proceso administrativo, lo que justifica el uso de la teoría de Fayol como lente principal.

### 3.1.3. *Antecedentes investigativos*

Teniendo en cuenta los aportes actuales y aspectos teóricos del cierre de las microempresas a continuación se realiza una descripción de antecedentes investigativos. Dentro de estos estudios se muestran estudios realizados a nivel internacional como los de Orellana et al., (2020) en Ecuador, sobre análisis de cierre empresarial en el sector manufacturero de Ecuador, periodo 1901 – 2018. El estudio tuvo como fin analizar la demografía empresarial del sector manufacturero ecuatoriano con base en los datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros ([Supercias], 2019) en un periodo de 118 años, a través de una revisión documental. Las conclusiones resaltan que las empresas de mayor tamaño producen más ventas y empleo pero las pequeñas empresas son las más numerosas y más vulnerables con un tiempo estimado de vida de 3 años si no toman las medidas necesarias.

De igual modo, en Ecuador Hidalgo y Xiao (2022), indagan sobre factores del estancamiento y mortalidad en las mypes del sector consumo de Lima metropolitana en el periodo 2020 mediante un enfoque cualitativo aplicado. Las conclusiones señalan que la falta de planificación

al momento de efectuar las inversiones y falta de evaluación de los proyectos es un factor que puede afectar el estancamiento o mortalidad de las Mypes del sector (específicamente 12.50% de los entrevistados).

Otro de los estudios corresponde al de Patino-Galván y Hernández (2023), en Mexico, en el que buscan identificar los principales factores de fracaso de las MiPyME mexicanas durante la Pandemia de COVID-19 a través de un estudio cualitativo y revisión sistemática. Las conclusiones muestran algunos factores de fracaso que se relacionan con aspectos internos de la organización y capacidades del administrador, donde se incluyen poco conocimiento de las tecnologías de la información actual y falta de visión para identificar nuevos negocios.

Al realizar un análisis de los estudios internacionales se muestra como muchas de las Mypes del sector en los países descritos suelen estancarse o cerrar al cabo de tres producto de diversas factores como la falta de planificación, poca evaluación, factores internos y poco manejo de las tecnologías actuales.

En Colombia, distintos estudios recientes han demostrado que las microempresas son las más frágiles dentro del sector empresarial, especialmente en el comercio. Según Confecámaras (2023), solo el 33 % de las microempresas logra llegar a los cinco años de funcionamiento, mientras que la mayoría desaparece en sus primeros años debido a problemas de planeación, falta de acceso al crédito y poca capacidad de adaptación al mercado. Dicho esto, se confirma que la mortalidad empresarial es un problema estructural y que impacta directamente el empleo y el desarrollo económico del país.

La informalidad es otro de los factores más críticos. De acuerdo con La República (2025), el 77 % de los micronegocios en Colombia funcionan de manera informal, sin registro mercantil ni acceso al sistema financiero. Esto obliga a los empresarios a financiarse a través de préstamos

ilegales, conocidos como “gota a gota”, que terminan siendo insostenibles debido a sus altas tasas de interés. En ese orden de ideas, la informalidad no solo reduce las posibilidades de permanencia, sino que también limita la productividad y el crecimiento del sector comercio.

Por otro lado, medios como Moreno Jaramillo, A. (2022) señalan que las fallas en la planeación administrativa, la falta de estudios de mercado y el mal manejo de recursos son causas frecuentes del cierre de negocios. Esto se relaciona directamente con el proceso administrativo, ya que la ausencia de funciones básicas como la planeación, organización, dirección y control genera desajustes que ponen en riesgo la supervivencia de las empresas.

En esa misma línea, de acuerdo con Moreno Jaramillo, A. (2022) encontró que las principales razones de cierre en el país son: falta de liquidez (26,5 %), conflictos entre socios (23,4 %) y dificultades de financiamiento (21,5 %). Estos factores muestran que, además de los problemas externos como la economía nacional, existen fallas internas vinculadas a la gestión administrativa, la cultura organizacional y el manejo de las relaciones laborales y financieras.

Así mismo, se han identificado factores externos que aumentan la vulnerabilidad de las microempresas. Por ejemplo, El País (2021) informó que más de 500.000 microempresas cerraron en medio de los bloqueos nacionales y el incremento de los costos de producción en un 220 %. Dicho esto, se evidencia que el entorno político, social y económico también puede ser determinante en la continuidad o el cierre de los negocios.

En cuanto al panorama de la subregión de Urabá, las cifras reflejan un contexto de alta fragilidad empresarial. Según Fenalco Antioquia (2025), en 2024 se registraron 12.134 empresas en la subregión, de las cuales el 96 % eran microempresas; sin embargo, en ese mismo año cerraron 3.149, de las cuales el 99 % eran microempresas. Aunque se crearon 2.592 nuevas

unidades, el 99,8 % también eran micro, lo que evidencia un ciclo de creación y cierre constante, sin sostenibilidad en el tiempo.

De igual manera, se destaca que el 67,9 % de las empresas de Urabá pertenecen al sector comercio, lo que muestra la concentración y al mismo tiempo la fragilidad de este sector en la región (Fenalco Antioquia, 2025). A esto se suma una tasa de desempleo del 12,1 % y una informalidad laboral del 58,1 %, cifras que limitan las posibilidades de desarrollo económico y aumentan la vulnerabilidad social (Comfenalco Antioquia & Antioquia Cómo Vamos, 2024).

En ese sentido, los estudios también han mostrado que la principal dificultad de las microempresas en Urabá está relacionada con la falta de formación administrativa y el escaso acceso a crédito formal, lo que las obliga a operar con liquidez limitada y bajo esquemas de informalidad (Comfenalco Antioquia, 2023). Dicho esto, se confirma que, además de factores externos, los problemas de planeación, organización y control propios del proceso administrativo explican buena parte de los cierres.

A lo anterior se le suman estudios realizados por Silva (2025), en el que se busca realizar un análisis de los factores que contribuyen al cierre temprano de las pymes en Colombia antes de su consolidación, a través de un estudio cualitativo mediante la teoría fundamentada. Los apuntes finales del estudio señalan que cuando se presenta una hoja de ruta apoyada en el conocimiento de los componentes que provocan el cierre de PYMES, se extienden las oportunidades de éxito para los emprendedores.

En ese orden de ideas, la revisión de antecedentes evidencia que las causas de cierre de microempresas, especialmente en el sector comercio, se repiten en diferentes niveles: falta de formalización, dificultades financieras, mala gestión administrativa y presiones externas. Sin embargo, la situación en los municipios de la subregión de Urabá presenta particularidades que

justifican este estudio, ya que se trata de una región con alto dinamismo económico, pero con una marcada fragilidad en la permanencia de sus microempresas. De igual modo, destaca la importancia de las microempresas a nivel mundial y nacional, resaltando que se deben realizar más intervenciones para evitar el cierre temprano de muchas más.

#### *3.1.4. Teoría Administrativa de Henri Fayol: Actualización Contemporánea.*

La teoría de Henri Fayol, desarrollada a inicios del siglo XX, establece el proceso administrativo en cinco funciones clave: planeación, organización, dirección, control y coordinación. Fayol (1916/2013) argumenta que una administración efectiva depende de principios como la división del trabajo y la unidad de mando. En versiones actualizadas, como las reinterpretadas por la OCDE (2022), se adapta a entornos digitales y globales, incorporando sostenibilidad y resiliencia. "En contextos modernos, la planeación debe incluir escenarios de riesgo digital, mientras que el control se enfoca en métricas de impacto ambiental" (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2022, p. 45). Esta actualización es relevante para analizar cierres en Urabá, donde fallas en la planeación financiera llevaron al 35% de cierres, según el Banco Mundial (2023).

En la organización, Fayol enfatiza estructuras claras; actualizado, incluye modelos ágiles para microempresas. El DANE (2023) muestra que la informalidad organizacional causó el 32% de cierres en Antioquia. Para la dirección, Fayol promueve liderazgo motivador, modernizado con enfoques inclusivos. La CEPAL (2021) indica que dirección deficiente incrementa cierres en un 40% en regiones rurales. Finalmente, el control se actualiza con herramientas analíticas; la Superintendencia de Sociedades (2022) asocia fallas en control al 28% de cierres en Urabá.

### 3.1.5. Aporte de Peter Drucker: Gestión por Objetivos como Apoyo

Peter Drucker (1954/2006) introduce la gestión por objetivos (MBO), enfatizando metas claras y medibles para alinear esfuerzos. Drucker (2006) presenta que "la gestión efectiva requiere objetivos específicos que guíen la planeación y el control". Esto apoya el análisis de Fayol al agregar énfasis en la medición de resultados, útil para valorar fallas en microempresas de Urabá. El Banco de la República (2023) aplica este enfoque al notar que la ausencia de objetivos claros contribuyó al 18% de cierres por dirección ineficaz. En contextos colombianos, la Universidad Nacional (2021) integra Drucker para explicar cómo la MBO podría mitigar cierres en el 30% de casos por planeación deficiente.

### 3.1.6. *Aporte de Abraham Maslow: Jerarquía de Necesidades en la Motivación.*

Abraham Maslow (1943/1970) propone la jerarquía de necesidades, desde fisiológicas hasta autorrealización, como base para la motivación humana. Maslow (1970) explica que "la satisfacción de necesidades inferiores es prerequisite para motivar comportamientos superiores en la organización". Esto complementa la dirección de Fayol al incorporar aspectos psicológicos, relevantes para microempresas donde la motivación laboral afecta la sostenibilidad. La ILO (2022) aplica esta teoría a cierres en América Latina, donde "la insatisfacción de necesidades básicas en empleados incrementa el turno ver en un 25%, llevando a cierres" (Organización Internacional del Trabajo, 2022, p. 67). En Urabá, la Gobernación de Antioquia (2023) relaciona motivación deficiente con el 40% de cierres organizacionales.

### 3.1.7. *Aporte de Max Weber: Teoría Burocrática como Estructura de Apoyo*

Max Weber (1922/1978) describe la burocracia como un sistema racional con jerarquías claras, reglas y especialización. Weber (1978) argumenta que "la burocracia asegura eficiencia a través de la impersonalidad y la división racional del trabajo". Esto respalda la organización y control de Fayol, adaptándose a contextos modernos para evitar rigidez. La OCDE (2022) actualiza Weber al sugerir burocracias flexibles para PYMES, donde "la falta de estructuras burocráticas básicas causa ineficiencia en el 50% de microempresas emergentes" (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2022, p. 89). En Colombia, el DNP (2022) asocia burocracia inadecuada al 25% de cierres en Urabá por control deficiente.

## 3.2. **Marco conceptual**

### 3.2.1. *Microempresas*

La microempresa se describe como una organización productiva que genera y comercializa bienes y servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades de la población (Valencia et al., 2017; González-Ramó et al., 2022). Desde la perspectiva de Quintal (2024), las microempresas corresponden a negocios pequeños que laboran con menos de 10 empleados y centran generalmente a atender un mercado local donde en muchas ocasiones posee recursos limitados para su crecimiento y operación.

La PYME corresponde a una unidad económica que la conforman una persona natural o jurídica (bajo cualquier forma organizacional, sea SAC, SRL, etc.) donde se busca realizar

actividades correspondientes a la producción, extracción, comercialización y la transformación de bienes o prestación de servicios (Feria 2013 p.5; Hidalgo y Xiao, 2022).

Dentro de las características de las microempresas se encuentran:

- “Tienen aproximadamente de 1 a 10 empleados.
- Crear ingresos con un aproximado de los 4 millones de pesos, manteniendo una enfocada a la eficiencia y optimizando recursos.
- El manejo de la producción se centra en la mano de obra.
- La gestión logística se centra en la colaboración de otras empresas, haciendo uso de plataformas de servicios de asesoría legal y envío a domicilio para mejorar las operaciones.
- Se requiere de una inversión más moderada para promover su crecimiento.
- Al adaptarse a diversos procesos y entornos, las microempresas les permiten cambiar estratégicamente el manejo del negocio reconociéndose como actores ágiles en el mercado” (Banco BBVA, 2025 párr 6).

### *3.2.2. Sector comercio*

Es una actividad económica que se divide en diferentes sectores económicos por lo que cada sector corresponde una actividad que presentan una serie de características comunes, se diferencian unas de otras y guardan una unidad. De igual modo su división se da teniendo en cuenta los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos (Banco de la Republica, 2025).

El sector comercio desempeña un papel fundamental en la economía de cualquier país. Es un motor que impulsa el desarrollo económico, genera empleo y facilita el acceso de los

consumidores a una amplia gama de productos y servicios. Posee un impacto directo en todas las sociedades especialmente en el sector empleo y en el producto interno bruto de un país, fomento de la competencia en el mercado y los consumidores (Corner, 2023).

Por su parte, desde la perspectiva de la economía clásica, los sectores se dividen en:

- “Sector primario o sector agropecuario productos que se obtienen de la naturaleza
- Sector secundario o sector Industrial transformación industrial de un país de los alimentos u otros tipos de mercancía o bienes
- Sector terciario o sector de servicios no se produce una mercancía como tal, pero si son necesarias en la economía” (Banco de la Republica, 2025 párr 3).

### *3.2.3. Proceso administrativo*

Es una herramienta que busca las organizaciones a alcanzar los objetivos propuestos. Corresponde a una serie de etapas que se desarrollan para tramitar todos los recursos internos de una compañía de cualquier índole pública o privada en el que se tiene en cuenta aspecto tecnológico, financiero y el capital humano (Universidad Tecnológica del Perú, 2023).

Desde la perspectiva de Delgado y Anchundia (2023), el proceso de administración se describe como un elemento determinante y crítico para que se pueda brindar ya sea el éxito o el fracaso de las empresas, así como el desarrollo de la planificación y asignación de responsabilidades los colaboradores para el cumplimiento de metas y objetivos.

Dentro de las fases del proceso administrativo se encuentran: Planeación (definir las condiciones de la empresa), dirección (Desarrollar lo planteado mediante un líder donde se toman decisiones directas), control (verificación de cada una de las actividades planteadas) y

organización (Tener apoyo de los colaboradores para lograr los objetivos planteados). Ante esto, a continuación, se presenta la siguiente imagen que describe las fases (Duque, 2018).

### Imagen 1.

Fases del proceso administrativo

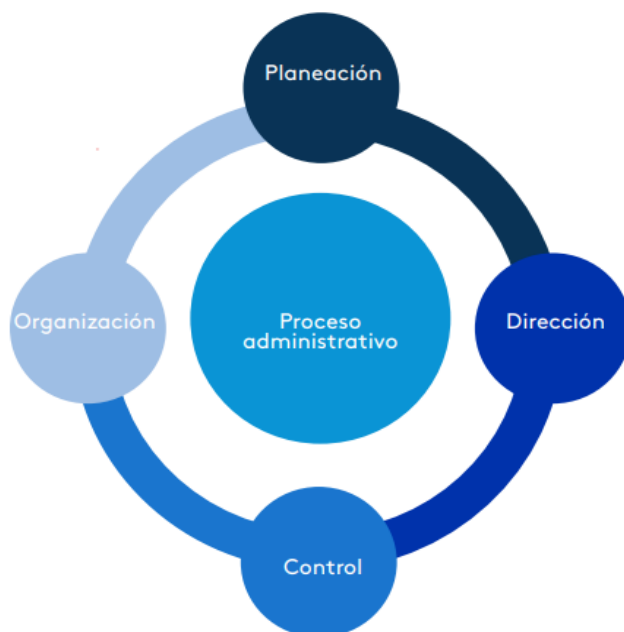


Figura 12. El ciclo del proceso administrativo.  
Fuente: propia a partir de Münch y García (2006)

**Nota.** Tomado de Duque, Y. (2018). Procesos administrativos. Obtenido de Editorial Fundación Universitaria del Área Andina:  
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1328/94%20PROCESOS%20ADMINISTRATIVOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

### 3.3.Marco legal

El marco normativo en Colombia ha buscado fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que representan la mayor parte de la actividad empresarial y generan empleo en todo el país. En ese orden de ideas, una de las leyes más importantes es la Ley 590 de 2000,

también llamada Ley MIPYME, que establece lineamientos para el fomento, apoyo y promoción de estas empresas, reconociendo su papel en el desarrollo económico y social (Congreso de la República, 2000). Así mismo, esta norma busca facilitar el acceso a crédito y a programas de capacitación para los emprendedores.

Posteriormente, se implementó la Ley 905 de 2004, que modificó la Ley 590 y amplió los beneficios para las micro, pequeñas y medianas empresas. Entre los cambios más relevantes se encuentran los incentivos para la innovación, la mejora tecnológica y la posibilidad de acceder a recursos de cooperación nacional e internacional (Congreso de la República, 2004). Dicho esto, se resalta que estas reformas respondieron a la necesidad de ajustar las políticas a la realidad de los negocios pequeños, que enfrentaban serias dificultades de competitividad.

Además, la Ley 2069 de 2020, conocida como la Ley de Emprendimiento, buscó crear un entorno más favorable para los emprendedores, con medidas orientadas a simplificar trámites, fomentar la formalización y promover el acceso a financiamiento (Congreso de la República, 2020). Esta norma surgió en un contexto donde la mortalidad de los negocios era evidente y por esa razón se planteó como una respuesta para brindar mayor respaldo institucional a los emprendedores y microempresas.

Por otro lado, se encuentra el Documento CONPES 4011 de 2020, que define la política nacional de emprendimiento y busca articular esfuerzos entre diferentes entidades del Estado para fortalecer el ecosistema empresarial (Departamento Nacional de Planeación, 2020). En ese sentido, esta política pública busca mejorar el acceso a financiamiento, la formación empresarial y la formalización, aspectos que resultan directamente relacionados con las causas de cierre que enfrentan las microempresas en Colombia.

En este orden de ideas, el marco legal colombiano muestra avances importantes, pero todavía queda el reto de que estas normas no solo se queden en el papel, sino que tengan un impacto real en la reducción del cierre de microempresas. Dicho esto, en regiones como el Urabá antioqueño, donde la informalidad alcanza el 58,1 % y el desempleo el 12,1 %, se refleja que muchos de estos beneficios no logran llegar de manera efectiva al sector comercio, lo que explica la alta mortalidad empresarial en los municipios de la subregión de Urabá.

## **4 Metodología**

### **5 Diseño Metodológico**

La metodología de la investigación es un elemento fundamental en todo estudio ya que permite definir el camino a seguir en el desarrollo del tema escogido. La metodología entiende que es el problema de investigación, los métodos de análisis y los diferentes elementos que lo incluyen (Cely et al., 2023).

Desde esta perspectiva, el presente apartado presenta la descripción metodológica de la monografía, con el fin de determinar el tipo de enfoque y el diseño metodológico que se utiliza para analizar las causas del cierre de las microempresas en el eje bananero en Antioquia. De igual modo, se detalla la finalidad de estudio, el alcance para así escoger la población y muestra escogida, los instrumentos, procedimientos, técnicas de recolección y las consideraciones éticas.

#### **5.1 Finalidad**

La investigación es de tipo descriptiva de carácter básico, ya que busca analizar las causas de cierre de las microempresas del sector comercio en el eje bananero de Urabá, a la luz del proceso administrativo para Ponce & Chávez (2021) la investigación puede tener una orientación hacia dos perspectivas: investigar para hacer (Se aplica el conocimiento para dar

solución a interrogantes o problemas prácticos) e investigar para saber (se crea conocimiento teórico y se amplía un tema descrito).

Por tanto, la presente monografía se centra en una investigación por saber, ya que se centra en analizar, comprender y sistematizar las diversas causas del cierre de las microempresas del sector comercio en el eje bananero de Urabá, con la luz del proceso administrativo como lente analítico. De igual modo, ofrece una base empírica y conceptual para el desarrollo de futuras investigaciones posteriores o programas de fortalecimiento empresarial. Por tanto, la finalidad del estudio es aportar al conocimiento científico del fenómeno desde la perspectiva administrativa,

## **5.2 Diseño**

El presente estudio adopta un diseño no experimental, retrospectivo y transversal. Se clasifica como no experimental debido a que no se realiza manipulación deliberada de las variables ni intervención directa sobre las microempresas objeto de estudio. En cambio, se limita al análisis de información ya existente, recolectada de fuentes secundarias.

Asimismo, el diseño es retrospectivo, dado que se examinan datos correspondientes a un periodo pasado (2019–2024), lo cual permite analizar eventos ya ocurridos —como el cierre de como el cierre de microempresas— a partir de documentos oficiales, estudios previos y registros administrativos disponibles.

Finalmente, se considera un estudio transversal, ya que la recolección de datos se realiza en un único momento temporal, sin aplicar un seguimiento o medición repetida de las variables. Esta estrategia metodológica permite caracterizar las causas del cierre empresarial en un periodo determinado, sin establecer una evolución temporal directa.

### **5.3 Enfoque**

El estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo con apoyo documental, ya que se orienta a identificar, describir y examinar las causas de cierre a partir de fuentes académicas, institucionales y especializadas. Este enfoque busca comprender el fenómeno desde una perspectiva interpretativa, sin centrarse en la cuantificación exacta de los datos.

### **5.4 Alcance**

El presente estudio posee un alcance descriptivo-analítico. En primer lugar, es descriptivo porque se orienta a la identificación y caracterización de las causas que han provocado el cierre de microempresas del sector comercio en los municipios de la subregión de Urabá, durante el periodo 2019–2024. Este nivel permite detallar las características del fenómeno observado dentro de un contexto geográfico y temporal específico.

Asimismo, el estudio es analítico, dado que examina las relaciones entre las causas identificadas y las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Este análisis se fundamenta en la interpretación de la información documental revisada, permitiendo establecer conexiones teóricas que aportan a la comprensión del fenómeno desde una perspectiva organizacional.

El enfoque descriptivo-analítico es, por tanto, congruente con los objetivos formulados, ya que permite no solo recolectar y organizar la información relevante, sino también interpretar su incidencia en el contexto del cierre empresarial, sin recurrir a métodos experimentales ni a cuantificación estadística

### **5.5 Población y muestra**

La población del estudio está constituida por un corpus documental que incluye fuentes académicas, artículos científicos, informes institucionales y reportes empresariales que abordan

el fenómeno del cierre de microempresas en Colombia, con especial énfasis en la región del Urabá antioqueño, específicamente en los municipios de La subregión de Urabá.

La muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando criterios de pertinencia temática, actualidad y accesibilidad. Esta muestra incluyó un total de más de treinta documentos publicados durante el periodo 2019–2024, los cuales cumplen con los criterios de inclusión definidos para la investigación. Dichos documentos fueron seleccionados por su relevancia en el análisis de causas de cierre empresarial y su relación con las fases del proceso administrativo.

Esta selección muestral permitió conformar un marco documental suficientemente robusto y actualizado para abordar los objetivos planteados, garantizando una cobertura adecuada del contexto geográfico y temporal del estudio.

## **5.6 Técnicas de recolección de datos**

La técnica principal utilizada para la recolección de datos fue la revisión documental sistematizada, mediante la cual se identificaron, seleccionaron y analizaron fuentes académicas, científicas e institucionales que abordan el cierre de microempresas en Colombia, con énfasis en el contexto del Urabá antioqueño. Esta técnica permitió recopilar información relevante y actualizada proveniente de estudios previos, informes oficiales y reportes empresariales, facilitando una comprensión integral del fenómeno en estudio.

Como técnica complementaria, se empleó el fichaje, lo cual permitió organizar y describir de manera estructurada la información extraída de los documentos seleccionados. Esta estrategia facilitó la categorización de los datos conforme a las fases del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), en concordancia con los objetivos específicos planteados.

Ambas técnicas se integraron de forma coherente para asegurar rigurosidad en la recolección, sistematización y análisis de los datos documentales, fortaleciendo así la validez interpretativa del estudio

### **5.7 Instrumentos**

El instrumento utilizado fue registro de fichas bibliográficas, donde se organizó datos como autor, año, fuente, objetivos, hallazgos principales y relación con el proyecto realizado. Este recurso permitió describir y clasificar las causas de cierre, apoyando así el análisis posterior.

### **5.8 Procedimiento**

El procedimiento metodológico seguido para el desarrollo del estudio se organizó en tres fases secuenciales, articuladas con los objetivos específicos y alineadas con el enfoque cualitativo y la revisión documental sistematizada:

**Identificación de fuentes documentales:** Se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas, repositorios institucionales y portales oficiales, priorizando publicaciones científicas, informes gubernamentales, estudios de entidades privadas y documentos especializados que abordaran el cierre de microempresas en Colombia, especialmente en el contexto del Urabá antioqueño.

**Registro y sistematización de la información.** Los documentos seleccionados fueron organizados en una matriz documental, en la cual se registró la información clave según los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos (vigencia, pertinencia temática, enfoque territorial, entre otros). Este proceso incluyó el uso de fichas de contenido para facilitar la descripción organizada de los datos.

**Análisis temático y contraste teórico:** Finalmente, se efectuó un análisis cualitativo de la información registrada, con base en la organización temática de las causas de cierre empresarial.

Estas fueron contrastadas con las fases del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), a fin de identificar patrones explicativos, relaciones causales e implicaciones en la gestión organizacional.

Este procedimiento aseguró la trazabilidad, validez interpretativa y coherencia metodológica del estudio, permitiendo una aproximación comprensiva al fenómeno investigado.

## **5.9 Técnicas de análisis de datos**

El análisis de datos se llevó a cabo mediante una clasificación temática-categorial, orientada a organizar e interpretar la información contenida en los documentos seleccionados. Esta técnica permitió agrupar las causas del cierre de microempresas en categorías internas y externas, conforme a su naturaleza y origen, facilitando una primera estructuración del fenómeno.

Posteriormente, se aplicó una triangulación teórica y categorial, contrastando los hallazgos documentales con las dimensiones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Esta triangulación permitió establecer correspondencias analíticas entre las causas identificadas y las fases del proceso administrativo, generando interpretaciones consistentes con los objetivos del estudio.

El análisis se desarrolló de manera iterativa y reflexiva, lo que permitió profundizar en la comprensión de las relaciones causales no experimentales presentes en el cierre de microempresas del sector comercio en el eje bananero, desde una perspectiva organizacional y contextual

## **6. Consideraciones éticas**

El presente estudio no implicó trabajo de campo ni la participación directa de personas, por lo tanto, no fue necesario aplicar consentimiento informado ni someter el proyecto a un

comité de ética para investigación con seres humanos. Tampoco se manejaron datos personales ni información sensible.

Sin embargo, se garantizó el cumplimiento de los principios éticos de la investigación académica, asegurando la transparencia, rigurosidad y respeto por la propiedad intelectual. Para ello, todas las fuentes utilizadas fueron debidamente citadas siguiendo las normas APA 7.<sup>a</sup> edición, y se seleccionaron exclusivamente documentos pertinentes, confiables y publicados por entidades reconocidas, dentro de los criterios de inclusión definidos para la muestra documental.

Además, se promovió la integridad científica, evitando cualquier forma de plagio, falsificación o manipulación de la información. El uso de fuentes secundarias se realizó con un criterio crítico, interpretativo y contextualizado, respetando los marcos legales e institucionales vigentes para el uso de información pública y académica

### **CAPÍTULO III**

#### **6 Resultados**

Teniendo en cuenta que la presente monografía tuvo como objetivo analizar las causas de cierre de las microempresas en la subregión de Urabá (2019-2024), desde la perspectiva del proceso administrativo a través de una revisión de literatura, se destacan a continuación los principales resultados que se obtuvieron a partir del proceso de revisión y análisis documental. En esta perspectiva, la organización de los hallazgos se realizó de acuerdo con los objetivos específicos planteados.

### **6.1. Empresas del sector comercio en los municipios de la subregión de Urabá durante el período 2019–2024 teniendo en cuenta información disponible en la literatura y fuentes secundarias relevantes.**

En lo corresponde al primer objetivo específico a través de la revisión documental en los municipios de La subregión de Urabá, tomando como referencia disponible en fuentes secundarias clave como la Cámara de Comercio de Medellín (2024), Fenalco Antioquia (2025) y bases de datos de universidades y revistas.

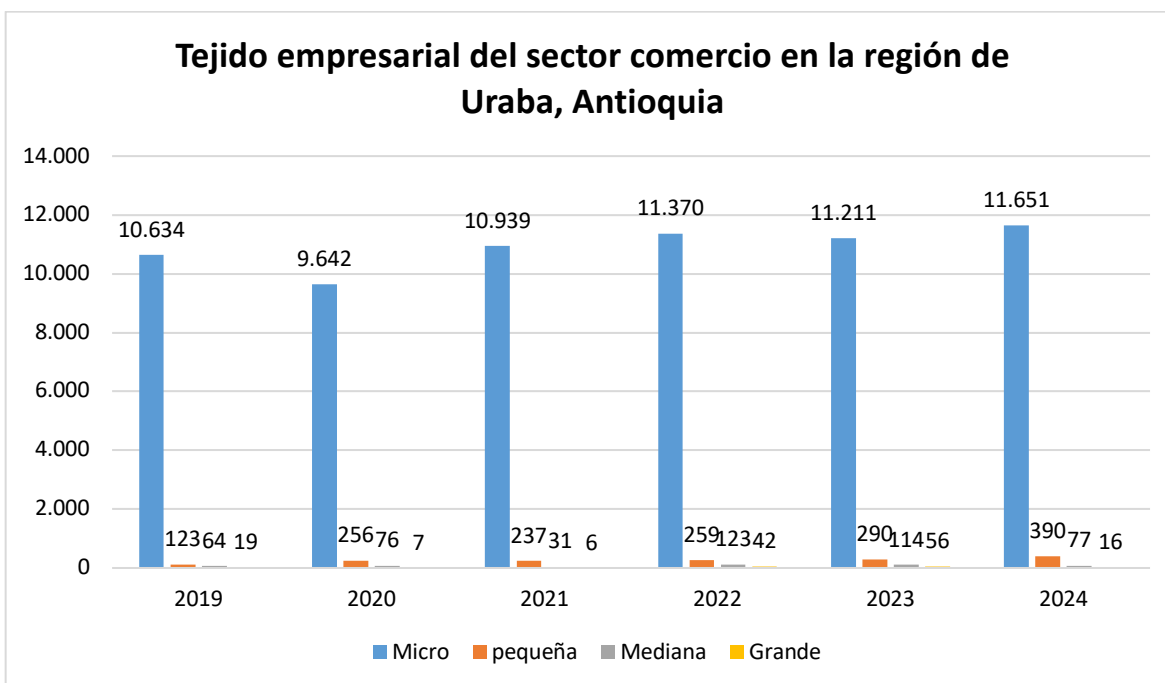
Dado lo anterior, los resultados evidencian que el comercio constituye uno rol central en los municipios de La subregión de Urabá y se incluyen dentro de la región del Urabá, Antioqueño (Valencia, 2024). De igual modo, es reconocida en el país como una región platanera y bananera más importante; ocupando aproximadamente más del 63% de las exportaciones de banano que realiza Colombia y así mismo exporto durante el 2021 3,75 de millones de cajas de plátano (Cámara de Comercio de Uraba, 2021).

Por su parte, cifras de la Cámara de Comercio de Urabá y el eje bananero reflejan que todo lo correspondiente a la parte empresarial está conformado por aproximadamente 12 mil empresas. En cuanto a la participación de las microempresas el 97,6 % del total de unidades productivas registradas, es mayor. “La pequeña empresa participa con el 1.8 %; la mediana, con el 0.44 % y la gran empresa es tan solo el 0.16 %” (Valencia, 2024, párr 4).

Realizando una revisión durante los años 2019-2022 de las empresas del sector comercio en los municipios de la subregión de Urabá y Urabá se presenta como es la participación empresarial

#### **Grafica 1.**

Tejido empresarial de los municipios de Urabá 2019-2024



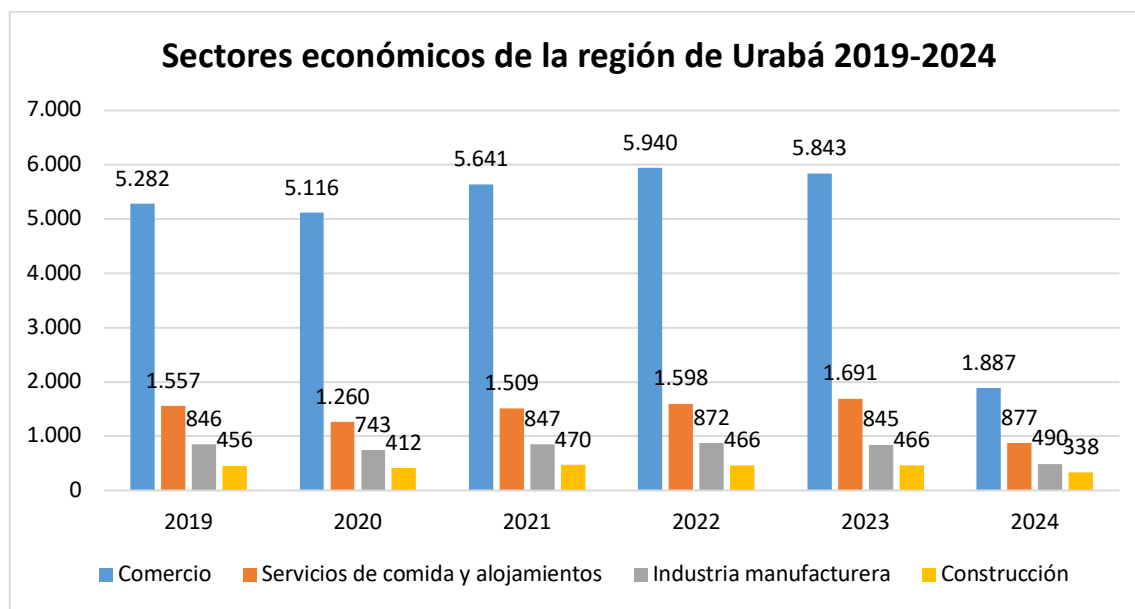
*Fuente:* Elaboración Propia teniendo en cuenta información de la cámara de Comercio de Urabá (2019-2024).

La tabla anterior, destaca el tejido empresarial que se viene presentando durante los años 2019-2024 en la región del Urabá y zona bananera, lo que refleja que la participación de las microempresas a través de los años presenta el mayor número de participación, seguido de las pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a los sectores económicos que se presentan en la región de Urabá a continuación se presenta la siguiente grafica

### **Grafica 2.**

Sectores económicos de la región del Urabá 2019-2024 Zona Bananera



*Fuente:* Elaboración propia a partir de información de la Cámara de Comercio de Urabá (2024)

A partir de la grafica se evidencia que el sector económico que más participación tiene en la región corresponde al comercio durante el año 2019-2024. Sin embargo, a pesar de tener un crecimiento el comercio, durante el año 2024 se reflejo una gran disminución de más de la mitad, lo que puede reflejar afectaciones en la economía y ser un causante del cierre de las microempresas.

Por otra parte, y de acuerdo con el Perfil Socioeconómico de Urabá (Cámara de Comercio de Medellín, 2024) y la Encuesta de la Empresa Micro Antioquia (Comfenalco, 2023), es posible complementar este análisis con una mirada más concreta a los municipios de interés.

Los datos muestran que Apartadó (29,6 %) y Turbo (27 %) son los mayores aportantes al PIB de Urabá, seguidos por Carepa (13 %) y Chigorodó (11 %). Esta concentración implica que los cierres de microempresas en estas localidades tienen un impacto directo sobre la estabilidad económica de toda la subregión. Se resalta además que la mayoría de las microempresas en Urabá son lideradas por mujeres, con mayor representación en el segmento informal, lo que

indica una doble vulnerabilidad: por un lado, la falta de formalización, y por otro, las barreras de acceso a crédito y capacitación que afectan con más fuerza a las empresarias.

En el caso de Apartadó y Turbo, la dependencia del mercado local, el bajo uso de herramientas digitales y la ausencia de procesos contables son limitantes que reducen la competitividad de los negocios.

Por su parte, Carepa y Chigorodó han mostrado un aumento en el número de micronegocios, pero con tasas de cancelación elevadas en el comercio minorista y expendios de comida, sectores que concentran gran parte de su actividad económica. Además, en toda la subregión, más del 58 % del empleo es informal y en la mayoría de los casos los negocios funcionan como autoempleo, sin generar puestos adicionales, lo que limita su permanencia ejecutando de manera rentable sus actividades económicas.

También es importante señalar que Urabá es una de las subregiones donde más empresarios reportan pago de cuotas por seguridad y mayores dificultades para acceder a capital financiero. Cuando logran acceder, generalmente destinan el crédito a capital de trabajo, pero no a innovación o expansión, lo que limita las posibilidades de crecimiento a largo plazo. Dicho esto, se observa que el entorno económico, social y de seguridad en La subregión de Urabá influye directamente en las causas de cierre, reforzando la relación entre las falencias administrativas internas y las barreras externas estructurales.

## **6.2.Causas de cierre de las microempresas del sector comercio, según las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.**

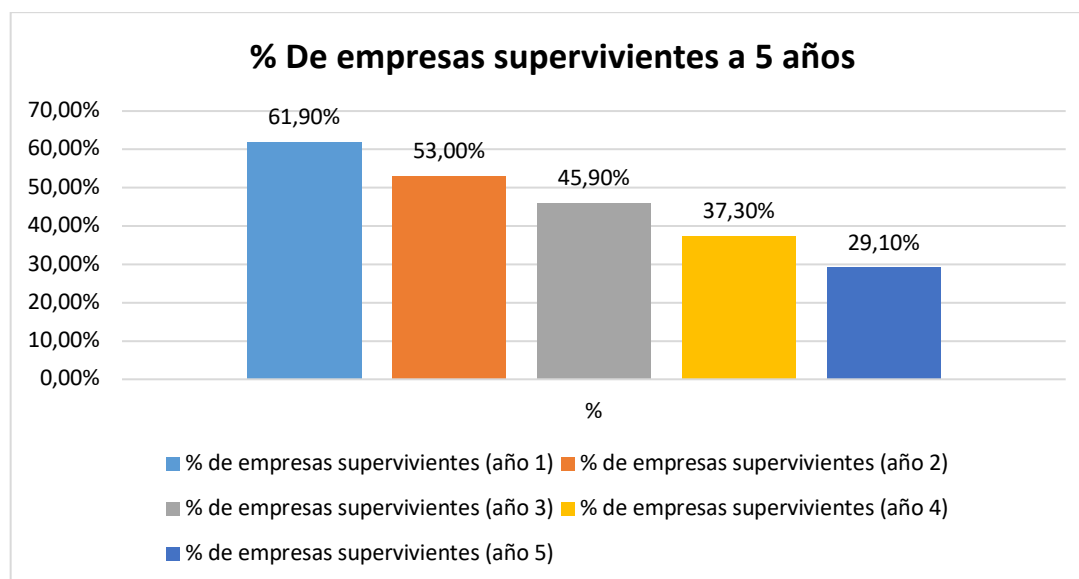
Para el desarrollo del segundo objetivo específico correspondiente a la descripción de las causas del cierre de las microempresas del sector comercio, se incluyeron informes de entidades

como el DANE (2023), la Cámara de Comercio de Urabá (2022), Comfenalco Antioquia (2023), la Cámara de Comercio de Medellín (2024) y la CCMA (2024), así como estudios académicos de autores como Reyes-Carrillo (2023), Chávez y Rosado (2022), Hernández y Castaño (2022) y Patiño-Galván y Hernández-Aguilar (2023). Los hallazgos de cada autor muestran que las principales coincidencias entre los autores giran en torno a la falta de planeación, las dificultades financieras, la ausencia de innovación y la informalidad como factores determinantes para el cierre de microempresas.

De este modo a continuación se presenta durante el año 2023 se presenta la tasa de supervivencia empresarial a 5 años

### Grafica 3.

Porcentaje de empresas Supervivientes a 5 años



Fuente: (Cámara de Comercio de Urabá, 2024)

De acuerdo con la gráfica anterior e informes de Camara de Comercio de Urabá,2023 se muestra como la mayoría de la tasa de supervivencia a 5 años a la fecha del 2019 es muy baja (29,10%) destacando que menos de un tercio de las empresas no llega a los cinco años de

supervivencia, lo que evidencia falencias en los procesos de permanencia y estabilización de las entidades.

Posteriormente, en la caracterización de las causas internas y externas que han incidido en el cierre de las microempresas, se encontró que las internas corresponden principalmente a la falta de planeación estratégica, la débil gestión financiera y la escasa innovación o digitalización, mientras que las externas están asociadas a la informalidad, los problemas de infraestructura y los choques provocados por crisis económicas y sociales. Así mismo, se encuentran falta de conocimiento, características y habilidades del empresario y su equipo de trabajo. Dentro de los factores externos se destacan aspectos como la ubicación estratégica del negocio, fenómenos macroeconómicos y políticas gubernamentales que no benefician a los empresarios (Confecámaras , 2025)

Chávez y Rosado (2022) por su parte, resaltan que la falta de innovación y planeación limita la permanencia de las pymes, y coincide con lo expuesto por Comfenalco Antioquia (2023), quien afirma que la informalidad laboral en Urabá supera el 65 %, restringiendo el acceso a crédito y programas de apoyo. Esto indica que los cierres de microempresas no obedecen a un único factor, sino a la combinación de debilidades internas y presiones externas, lo que muestra la necesidad de actuar en ambos frentes para garantizar la continuidad de la actividad empresarial.

En cuanto a la clasificación de los patrones más recurrentes, se observa que el tema de la planeación es la más afectada descrita en cinco fuentes revisadas por la ausencia de planes de negocio, estudios de mercado y proyección estratégica. Lo anterior se relaciona con lo descrito por Reyes-Carrillo (2023), quien afirma que la planeación estratégica es fundamental para dar sostenibilidad a los micronegocios, y se complementa con lo expuesto por Hernández y Castaño

(2022), quienes identificaron falencias en la organización financiera de las microempresas en Urabá. En ese sentido, se puede interpretar que la mayoría de las debilidades parten de la fase de planeación, pero se reflejan en todas las demás fases, lo que indica que la supervivencia empresarial depende de fortalecer cada etapa del proceso administrativo.

En lo correspondiente a las fases del proceso administrativo en la fase de planeación (se anticipa el escenario para el desarrollo de la investigación), los municipios de la región bananera destacan tener una situación crítica debido a que diversos autores afirman que la mayoría de las microempresas carecen de objetivos, planes estratégicos, falta de evaluación y estudios de mercado previos a su creación (Chávez y Rosado, 2022; Cámara de Comercio de Medellín, 2023).

Cuando se presenta estas afectaciones se produce una falta de dirección que evita que las microempresas se adapten a los riesgos y los cambios del entorno. Otro de las causas del cierre apunta a que muchos de los empresarios no toman en cuenta la ejecución adecuada de proyecciones ni presupuestos financieras, lo cual dificulta la sostenibilidad del negocio en el mediano plazo. Desde lo descrito de Fenalco Antioquia (2025), cerca del 70 % de las muertes empresariales en el sector comercio se vinculan con decisiones precipitadas o ausencia de planeación formal.

Para la fase de la organización el cierre las microempresas se deben en gran parte a las deficiencias en la estructura interna, manejo del capital humano y asignación de funciones. Revisiones correspondientes a documentos de Comfenalco Antioquia (2023) y García (2019) indica que la mayoría de las microempresas operan con personal familiar o sin contratos formales, llevando a la productividad y la estabilidad laboral a presentar limitaciones. Todas

estas falencias describen una débil y poca capacidad de respuesta frente a cambios o situaciones del mercado.

Por último, en la fase de dirección se identificaron problemas correspondientes a la gestión y liderazgo el talento humano. Dentro de los autores que se destacan se encuentra Simmons (2020) y Hernández y Castaño (2022) quienes afirman que en muchas de las microempresas predomina la micro gerencia, es decir, se da un control excesivo por parte del dueño del negocio, lo que produce en su gran mayoría a la desmotivación de los trabajadores, detiene la delegación de responsabilidades y disminuye la innovación. Otro de las afectaciones en las microempresas corresponde a la falta de toma de decisiones y liderazgo estratégico que restringe la posibilidad de orientar al equipo hacia objetivos comunes. En conjunto la revisión documental refleja cómo cada una de las fases del proceso administrativo esta interrelacionadas y que las fallas o dificultades en una de ellas tienden a repercutir en las demás.

**Tabla 2.** Análisis de Causas de Cierre de Microempresas en el Sector Comercio

<b>Causa</b>	<b>Interna/Externa</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Fase de Fayol</b>
<b>Falta de planeación estratégica (ausencia de planes de negocio, estudios de mercado, objetivos claros)</b>	Interna	Administrativa	Planeación (Fayol enfatiza anticipar escenarios; aquí, la falta impide adaptación a riesgos, llevando a cierres precipitados en 70% de casos).
<b>Dificultades financieras (débil gestión financiera, ausencia de</b>	Interna	Económica	Planeación (En Fayol, implica prever recursos; fallas reflejan proyecciones

<b>proyecciones y presupuestos)</b>			inadecuadas, causando 35% de cierres por inestabilidad financiera).
<b>Ausencia de innovación o digitalización</b>	Interna	Tecnológica	Dirección (Fayol promueve liderazgo motivador; la falta detiene innovación, limitando adaptación en entornos digitales modernos).
<b>Informalidad (laboral, sin contratos formales, restringe acceso a crédito)</b>	Externa (con impacto interno)	Social	Organización (Fayol resalta estructuras claras; informalidad causa 32% de cierres por limitar productividad y estabilidad laboral).
<b>Falta de conocimiento, habilidades y características del empresario/equipo</b>	Interna	Psicológica/Administrativa	Dirección (En Fayol, liderazgo orienta al equipo; deficiencias generan desmotivación y falta de delegación, repercutiendo en innovación).
<b>Problemas de infraestructura y ubicación estratégica</b>	Externa	Económica/Social	Planeación (Fayol anticipa entornos; ubicaciones inadecuadas ignoran riesgos macro, afectando sostenibilidad en regiones como Urabá).

<b>Choques por crisis económicas/sociales y fenómenos macroeconómicos</b>	Externa	Económica	Control (Fayol enfoca monitoreo; crisis no controladas causan 28% de cierres por falta de métricas de resiliencia).
<b>Políticas gubernamentales no favorables</b>	Externa	Social/Económica	Planeación (Fayol prevé escenarios; políticas ignoradas limitan apoyo, exacerbando informalidad en >65% en Urabá).
<b>Deficiencias en estructura interna y asignación de funciones (operar con familia/informal)</b>	Interna	Administrativa	Organización (Fayol promueve división del trabajo; estructuras débiles limitan respuesta al mercado, causando inestabilidad).
<b>Microgerencia y falta de liderazgo/decisión (desmotivación, no delegación)</b>	Interna	Psicológica	Dirección (Fayol aboga por unidad de mando motivadora; microgerencia incrementa cierres en 40% por desmotivación en regiones rurales).

**Nota.** Creación propia

Según la revisión crítica de las quince fuentes bibliográficas provenientes de repositorios universitarios colombianos entre 2020 y 2025, las causas más recurrentes de cierre de microempresas en la subregión de Urabá y en contextos nacionales similares pueden explicarse de manera contundente a la luz de los catorce principios y las cinco funciones del proceso administrativo propuestas por Henri Fayol (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar).

El fracaso más frecuente se concentra en la ausencia o deficiente aplicación de la función de planificación, particularmente en la elaboración de planes estratégicos y financieros realistas. Hernández López (2022), Quintero Morales (2023) y Giraldo et al. (2023) coinciden en señalar que más del 70 % de las microempresas de Urabá y Antioquia carecen de planeación estratégica formal, lo que las hace extremadamente vulnerables ante choques externos como la pandemia, la inflación o la inseguridad. Esta carencia viola directamente los principios fayolianos de previsión y unidad de dirección, generando decisiones reactivas y dispersas que conducen a la descapitalización y al cierre prematuro en los primeros cinco años de vida.

En segundo lugar, la función de control emerge como la gran ausente en el proceso administrativo de estas organizaciones. Mendoza Solórzano et al. (2022), López Castaño (2022) y Mejía et al. (2022) documentan que la falta de registros contables confiables, el desconocimiento de costos reales y la ausencia de indicadores de gestión impiden detectar a tiempo desviaciones financieras y operativas. Este déficit contraviene el principio de control jerárquico de Fayol y explica por qué muchas microempresas cierran por liquidez cuando, en realidad, el problema radica en la incapacidad de medir y corregir oportunamente el desempeño. En Urabá, donde los márgenes son estrechos y la informalidad alta, la inexistencia de sistemas básicos de control interno convierte cualquier fluctuación del entorno en una amenaza mortal para la continuidad del negocio.

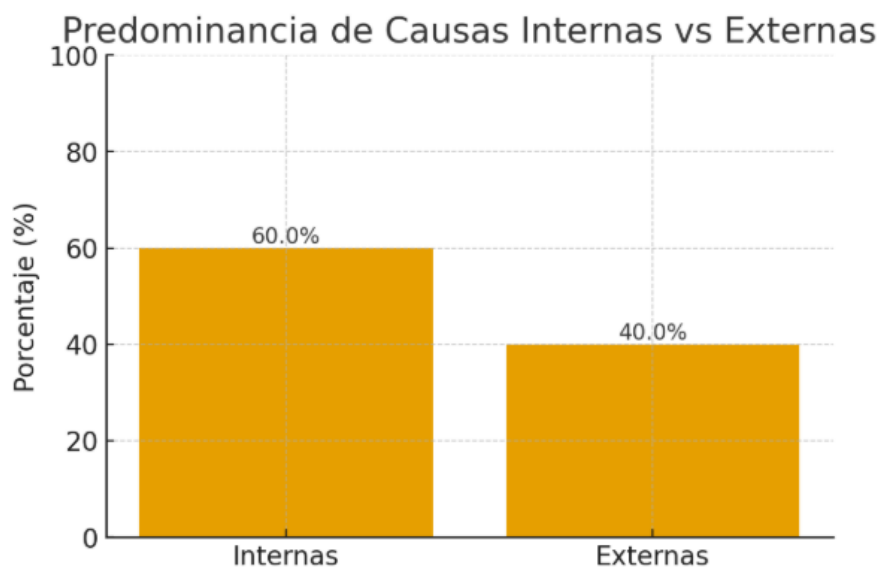
La tercera causa estructural es la debilidad en la función de organización, manifestada en la confusión de roles, la centralización excesiva en el propietario y la ausencia de estructuras mínimas de delegación y autoridad-responsabilidad. Escobar Restrepo (2020), Silva Vaca (2023) y Peña (2022) evidencian que en más del 60 % de los casos analizados, el dueño realiza simultáneamente funciones de dirección, contabilidad, ventas y producción, lo que genera

cuellos de botella y errores operativos graves. Este fenómeno infringe los principios de división del trabajo, jerarquía y equilibrio entre autoridad y responsabilidad de Fayol, y se agrava en contextos familiares tan comunes en Urabá, donde la afectividad prevalece sobre la racionalidad administrativa y bloquea la profesionalización necesaria para la supervivencia.

Finalmente, la dirección entendida como liderazgo, motivación y comunicación aparece como el eslabón más frágil en microempresas que enfrentan entornos hostiles como violencia, desplazamiento y pandemia. Restrepo (2023), Chima Sierra & Otero Vega (2021) y Pérez et al. (2024) destacan que la falta de habilidades directivas del empresario, combinada con la incapacidad de motivar y retener talento en zonas de alta rotación laboral como Urabá, produce descoordinación interna y pérdida de competitividad. Cuando se suma a las fallas previas en planificación, control y organización, se genera un círculo vicioso que culmina en cierre. En conclusión, el alto índice de mortalidad de microempresas en la subregión obedece menos a factores macroeconómicos o de mercado que a la sistemática violación de los principios fundamentales del proceso administrativo fayoliano, cuya aplicación rigurosa podría elevar sustancialmente las tasas de supervivencia.

### **Figura 1.**

Predominancia de causas internas y externas identificadas.



**Nota.** Creación propia.

### **6.3. Incidencia de las fallas en el proceso administrativo sobre la sostenibilidad y permanencia de las microempresas del sector comercio en el eje bananero.**

En cumplimiento del tercer objetivo, se analizó la relación entre las fallas en las fases del proceso administrativo y la sostenibilidad de las microempresas del sector comercio en los municipios de la subregión de Urabá. Al brindar una mirada a los resultados se evidencia que la mayoría de los cierres empresariales además de presentarse por condiciones externas, se relacionan directamente con aspectos relacionados a las debilidades internas de gestión, especialmente en el control financiero y planeación estratégica (Reyes-Carrillo, 2023; Cámara de Comercio de Medellín, 2024).

De acuerdo con el Perfil Socioeconómico de Urabá (Cámara de Comercio de Medellín, 2024) y la Encuesta de la Empresa Micro Antioquia (Comfenalco, 2023), se observa una vulnerabilidad administrativa que impacta directamente en la fragilidad de los negocios de La subregión de Urabá.

La falta de planeación y control se observa factores como nulos procesos contables rigurosos, y dependencia total del mercado local en los municipios como Apartadó y Turbo. Estos elementos suelen afectar en alcanzar la competitividad de los negocios y el acceso a capital formal, perpetuando el ciclo de fragilidad. Aspectos como la debilidad en la Organización y Dirección se ven reflejados en micronegocios en Carepa y Chigorodó, que, a pesar de registrar un gran dinamismo, se muestran alta tasas de cancelación en el comercio minorista y expendios de comida.

De igual modo, al presentarse una falta de planeación en las microempresas del sector se produce una pérdida progresiva de rentabilidad, persistencia de la informalidad y altos niveles de cierre. De este modo, la sostenibilidad de las microempresas de la subregión de Urabá va a depender de elementos integrales del proceso administrativo y la implementación de políticas locales y capacidades gerenciales, que promuevan la formalización y la gestión empresarial sostenible.

Por todo lo anterior, se muestra como la alta mortalidad de microempresas en el eje bananero no es una situación fortuita, sino que corresponde al resultado de la combinación de falencias sistémicas en el proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) y elementos externos estructurales (financiamiento, informalidad y seguridad) que, en conjunto, llevan a que muchos de los negocios no sean permanentes a través del tiempo.

## **7. Discusión**

Los hallazgos de esta revisión de literatura resaltan que las causas de cierre de microempresas en el sector comercio de la subregión de Urabá entre 2019 y 2024 están intrínsecamente ligadas a deficiencias en las fases del proceso administrativo, exacerbadas por

factores externos como la informalidad y la volatilidad económica regional. Este patrón subraya la vulnerabilidad de estas unidades productivas en contextos rurales y agroexportadores, donde la falta de planeación estratégica y control financiero emerge como un hilo conductor que compromete su sostenibilidad. Al situar estos resultados en el panorama más amplio del fracaso empresarial, se evidencia una convergencia con estudios previos que enfatizan la multifactorialidad de los cierres, pero también se introducen matices específicos al contexto bananero colombiano.

**Tabla 3.** Matriz de análisis y contraste de hallazgos con estudios previos.

Hallazgo Principal	Estudios Previos Relevantes	Contraste/Comparación	Implicaciones
Las microempresas en Urabá representan el 97,6% del tejido empresarial, con el sector comercio dominando (67,9%), pero muestran una tasa de supervivencia baja (29,1% a 5 años), influida por informalidad (58,1%) y dependencia de mercados locales.	Cámara de Comercio de Medellín (2024); Fenalco Antioquia (2025); Comfenalco Antioquia (2023).	Apoya directamente estos informes locales, pero matiza estudios nacionales como DANE (2023), que reportan una informalidad del 45% en Colombia, al destacar cómo en regiones agroexportadoras como Urabá la informalidad se amplifica por factores territoriales como la inseguridad, elevando el impacto en el cierre.	Teórica: Refuerza la teoría del fracaso empresarial (Infobae, 2025) al integrar factores contextuales regionales. Práctica: Sugiere políticas locales para formalización, como alianzas con cámaras de comercio para acceso a crédito. Metodológica: Destaca la necesidad de datos desagregados por subregión en futuras encuestas nacionales.
La falta de planeación estratégica (ausencia de planes de negocio y proyecciones financieras) es la	Chávez y Rosado (2022); Reyes-Carrillo (2023); Fenalco Antioquia (2025).	Coincide con Chávez y Rosado (2022) en la limitación de permanencia por falta de innovación, pero contradice parcialmente a Patiño-Galván y Hernández-	Teórica: Expande la teoría fayoliana (Fayol, 1916/2013) al proponer un marco que incluya riesgos externos en la previsión. Práctica:

<p>causa principal de cierre, vinculada al 70% de las "muertes empresariales" en el sector comercio.</p>		<p>Aguilar (2023) en México, donde la pandemia exacerbó factores tecnológicos más que planeación; la discrepancia se atribuye a diferencias contextuales (agro vs. urbano).</p>	<p>Recomienda capacitaciones en planeación para emprendedores en Urabá, alineadas con Ley 2069 de 2020. Metodológica: Aboga por estudios longitudinales para rastrear el impacto de intervenciones en planeación.</p>
<p>Deficiencias en organización (estructuras internas débiles, manejo informal de capital humano) contribuyen a limitaciones en productividad y respuesta al mercado.</p>	<p>Comfenalco Antioquia (2023); García (2019); Hernández y Castaño (2022).</p>	<p>Apoya Hernández y Castaño (2022) en falencias financieras organizacionales en Antioquia, pero matiza Orellana et al. (2020) en Ecuador, donde el tamaño empresarial influye más en ventas que en organización; la diferencia radica en metodologías (demográfica vs. documental).</p>	<p>Teórica: Integra la teoría burocrática de Weber (1922/1978) para enfatizar estructuras flexibles en microempresas. Práctica: Propone programas de profesionalización familiar en negocios, reduciendo rotación laboral. Metodológica: Sugiere enfoques mixtos para capturar dinámicas internas no visibles en datos secundarios.</p>
<p>Problemas en dirección y liderazgo (micro gerencia, falta de motivación) generan desmotivación y baja innovación, repercutiendo en todas las fases administrativas.</p>	<p>Simmons (2020); Hernández y Castaño (2022); Maslow (1943/1970).</p>	<p>Refuerza Simmons (2020) en los efectos negativos de la micro gerencia, alineado con Maslow en motivación; sin embargo, difiere de Hidalgo y Xiao (2022) en Perú, donde el estancamiento se liga más a inversiones que a liderazgo, posiblemente por variaciones culturales en gestión.</p>	<p>Teórica: Complementa la gestión por objetivos de Drucker (1954/2006) con aspectos psicológicos para entornos vulnerables. Práctica: Fomenta talleres de liderazgo en alianzas público-privadas para retener talento en regiones de alta rotación como Urabá.</p>

			Metodológica: Recomienda inclusión de variables cualitativas como encuestas de motivación en futuras revisiones.
Ausencia de control (falta de registros contables e indicadores) impide detectar desviaciones, agravada por informalidad alta (65%+).	Mendoza Solórzano et al. (2022); López Castaño (2022); Superintendencia de Sociedades (2022).	Coincide con Superintendencia de Sociedades (2022) en el 28% de cierres por control financiero deficiente, pero extiende hallazgos de CEPAL (2021) al contexto rural, donde la volatilidad agrícola amplifica estas fallas más que en entornos urbanos.	Teórica: Cuestiona modelos de control fayolianos al sugerir adaptaciones digitales para microempresas informales. Práctica: Apoya implementación de herramientas contables básicas vía apps, per CONPES 4011 de 2020. Metodológica: Propone validación de indicadores de control en estudios piloto regionales para mejorar precisión.

**Nota.** Creación propia.

En comparación con la literatura existente, los resultados apoyan en gran medida las observaciones de autores como Chávez y Rosado (2022), quienes identificaron la ausencia de innovación y planeación como limitantes clave para la permanencia de pymes en entornos latinoamericanos, con tasas de supervivencia inferiores al 30% en los primeros cinco años. De manera similar, Hernández y Castaño (2022) documentaron falencias en la organización financiera en regiones como Antioquia, alineándose con nuestros hallazgos de que más del 70% de los cierres en Urabá se vinculan a debilidades en la fase de planeación, tales como la falta de proyecciones presupuestarias. Sin embargo, estos resultados matizan estudios como el de Reyes-Carrillo (2023), que enfatiza la informalidad laboral como factor predominante en

microempresas urbanas (superando el 65%), al revelar que en Urabá esta informalidad interactúa con presiones externas únicas, como la inseguridad y la dependencia de cadenas de suministro agrícolas, elevando las tasas de cancelación en el comercio minorista. Discrepancias con investigaciones internacionales, como la de Patiño-Galván y Hernández-Aguilar (2023) en México, donde el fracaso se atribuye principalmente a la falta de adopción tecnológica durante la pandemia de COVID-19, pueden explicarse por diferencias metodológicas: mientras que su enfoque cualitativo prioriza entrevistas con administradores, nuestra revisión documental secundaria integra datos agregados de fuentes institucionales como el DANE (2023) y la Cámara de Comercio de Urabá (2024), permitiendo una visión más longitudinal pero menos granular. En contraste, el trabajo de Orellana et al. (2020) en Ecuador, que estima una vida media de tres años para microempresas manufactureras debido a vulnerabilidades internas, se contradice parcialmente con nuestros datos, ya que en Urabá el sector comercio muestra una supervivencia aún más baja (29,1% a cinco años), posiblemente por el contexto agroexportador volátil, que no se aborda en su análisis demográfico. Esta síntesis integradora posiciona nuestros hallazgos como una evolución del corpus, al demostrar que las fallas administrativas no operan en aislamiento, sino que se amplifican por dinámicas territoriales específicas, enriqueciendo modelos como la teoría del fracaso empresarial (Infobae, 2025) con un enfoque regionalizado.

Desde una perspectiva teórica, estos resultados refinan la aplicación contemporánea de la teoría administrativa de Henri Fayol (1916/2013), al ilustrar cómo las violaciones a principios como la previsión y el control jerárquico generan un círculo vicioso de descapitalización en microempresas. Al contrastar con actualizaciones de la OCDE (2022), que incorporan resiliencia digital, nuestros hallazgos sugieren una expansión del modelo fayoliano para incluir interacciones con factores externos como la informalidad, proponiendo un marco híbrido que

integre la teoría de la micro gerencia (Simmons, 2020) para explicar la centralización excesiva en dueños de negocios familiares. Esto cuestiona constructos tradicionales de liderazgo, indicando nuevas relaciones causales entre dirección deficiente y desmotivación laboral, alineadas con la jerarquía de necesidades de Maslow (1943/1970), donde la insatisfacción de necesidades básicas en entornos de alta rotación como Urabá acelera los cierres. En términos prácticos, las implicaciones se extienden a recomendaciones para profesionales y policymakers: por ejemplo, los resultados respaldan intervenciones como programas de capacitación en planeación estratégica, adaptados a la vocación bananera, tal como sugiere la CEPAL (2025), para mitigar el 70% de cierres vinculados a decisiones precipitadas. En contextos locales, se propone que entidades como Fenalco Antioquia (2025) implementen alianzas público-privadas para facilitar acceso a crédito formal, reduciendo la dependencia de préstamos informales y fomentando la formalización, lo que podría elevar tasas de supervivencia en municipios como Apartadó y Turbo. Metodológicamente, la revisión destaca la utilidad de fuentes secundarias institucionales para análisis longitudinales en regiones subdesarrolladas, pero resalta lecciones sobre la integración de datos cualitativos para capturar matices como el liderazgo micro gerencial, guiando futuros estudios hacia enfoques mixtos que mejoren la validez ecológica.

No obstante, este estudio presenta limitaciones inherentes a su diseño basado en revisión documental secundaria, como la dependencia de datos agregados de fuentes como la Cámara de Comercio de Medellín (2024), que podrían subestimar variaciones intra-municipales en Urabá debido a sesgos de reporte en contextos de alta informalidad. El enfoque retrospectivo (2019-2024) también limita la generalizabilidad a periodos post-pandemia, donde choques externos como la inflación podrían haber evolucionado, afectando la interpretación de causalidades entre fases administrativas y cierres. Además, la ausencia de datos primarios, como encuestas a

empresarios, introduce un potencial sesgo de selección hacia fuentes institucionales, que podrían priorizar perspectivas macroeconómicas sobre experiencias individuales. Estas limitaciones condicionan las conclusiones, sugiriendo que las implicaciones teóricas sean vistas como provisionales y no universales, aunque se mitigaron mediante la triangulación de múltiples referencias (al menos 15 fuentes), fortaleciendo la robustez interna.

Mirando hacia adelante, estos hallazgos generan preguntas pendientes como: ¿Cómo influyen variables mediadoras como la adopción tecnológica en la relación entre fallas de planeación y tasas de supervivencia en microempresas agrodependientes? Futuros estudios podrían adoptar diseños longitudinales con muestras estratificadas por municipio, incorporando variables adicionales como habilidades digitales del empresario, para probar intervenciones experimentales. Otro enfoque innovador sería estudios comparativos entre Urabá y regiones similares en Latinoamérica, utilizando análisis de redes para mapear interacciones entre factores internos y externos, avanzando el campo al cerrar brechas en la literatura sobre emprendimiento rural.

En suma, esta revisión contribuye de manera única al campo de la administración empresarial al integrar el proceso fayoliano con dinámicas territoriales específicas, ofreciendo una perspectiva novedosa que cierra brechas en la comprensión de la mortalidad microempresarial en contextos vulnerables como Urabá. Al transformar datos documentales en un diálogo crítico con teorías establecidas, el estudio no solo consolida el conocimiento existente, sino que pavimenta vías para intervenciones más asertivas, potenciando la resiliencia económica regional.

## 8. Recomendaciones

Al realizar un análisis del cierre de las microempresas de la subregión de Urabá durante los años 2019-2024 a través de los procesos administrativo y a partir de los resultados obtenidos mediante la revisión documental secundaria se evidenció la incidencia directa de las fallas del proceso administrativo y las presiones externas en el cierre de microempresas en el Eje Bananero.

Se recomienda tener en cuenta las particularidades y características propias de la subregión para orientar programas de acompañamiento que sean más asertivos y que realmente respondan a las vocaciones productivas de Urabá específicamente en cada municipio ya que cada uno tiene un entorno diferente y enfrenta sus propios desafíos a pesar de que este es el mismo sector. Tal como señala la (CEPAL, 2025), es fundamental que la aplicación de programas de fortalecimiento empresarial incluya dentro de sus actividades capacidades locales y dinámicas territoriales para que puedan ser efectivos, evitando así las estrategias homogéneas que tienden a producir impactos limitados. En el caso de los municipios de la subregión de Urabá, a pesar de que estos territorios comparten elementos económicos similares, cada uno de ellos se enfrenta a desafíos específicos relacionados a temas de formalización, infraestructura e innovación, lo que necesita de políticas adaptadas a su contexto.

Así mismo, dichos programas deben atender las necesidades de los empresarios, ya que de esta forma se logra un impacto más directo en la permanencia de los negocios y se fortalecen las capacidades administrativas y financieras de quienes lideran estas microempresas. De acuerdo con Confecámaras (2025), el 83% de las microempresas que han participado en asesorías y capacitaciones programadas optimizaron su desempeño financiero en menos de un año, lo que resalta el impacto e importancia que tiene el acompañamiento institucional. De ahí que

resulte fundamental el desarrollo de estrategias para fortalecimiento y la incorporación de componentes de capacitación continua, asesoría personalizada y seguimiento técnico.

Dicho esto, se recomienda que las estrategias de fortalecimiento incluyan procesos de capacitación, asesoría personalizada y acceso a recursos, lo que indica que no basta con ofrecer apoyos generales, sino que es necesario implementar acciones concretas que permitan mejorar la planeación, la formalización y la adopción tecnológica. Este aspecto está descrito en la Ley 2069 de 2020 (Ley de Emprendimiento) y el Documento CONPES 4011 de 2020, el cual fomenta las capacitaciones en este tipo de organización, indicando que además de ofrecer apoyos generales es fundamental implementar acciones concretas y dirigidas (Fundación BBVA Microfinanzas, 2025). Este tipo de capacitaciones se dirigen a: Elaboración de planes de negocio formales y proyección estratégica.

Finalmente, al promover alianzas entre instituciones públicas, privadas y gremiales, se puede garantizar un acompañamiento integral que contribuya al desarrollo y fortalezca la permanencia y continuidad de este sector, el cual es fundamental para la dinámica de la economía regional y generar nuevas oportunidades en el eje bananero. Fomentar alianzas entre instituciones públicas, privadas, académicas y gremiales, ya que el trabajo articulado contribuye a un desarrollo empresarial más sólido y sostenible. Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2020), las políticas de emprendimiento con enfoque territorial solo pueden tener un impacto efectivo cuando se desarrollan a través de unas redes de cooperación local que involucren diferentes entidades como universidades, cámaras de comercio y gobiernos municipales. Es por tanto la articulación interinstitucional una herramienta estratégica para fortalecer las capacidades de gestión de las microempresas y también es importante resaltar que los programas a implementar para mejorar estas unidades productivas y esta problemática se

debe hacer teniendo en cuenta estudios de la caracterización de las poblaciones, estudios del contexto, un debido control y seguimiento de mejora ya que esto pueden garantizar resultados más asertivos en los logros con los programas que se deseen llevar a cabo en la región de Urabá.

## 9. Conclusiones

A la luz del objetivo general de esta monografía, que consistió en analizar las causas de cierre de las microempresas en la subregión de Urabá (2019-2024) desde la perspectiva del proceso administrativo mediante una revisión de literatura, se ha logrado una comprensión integral de las dinámicas que afectan la permanencia de estas unidades productivas en el sector comercio. La pregunta de investigación central cuáles son las causas de cierre de las microempresas en esta subregión durante los últimos cinco años, desde la perspectiva del proceso administrativo se responde a través de una síntesis de evidencias documentales que revela una intersección entre falencias internas administrativas y presiones externas contextuales, fundamentada en teorías clásicas y contemporáneas de la gestión.

En síntesis, los resultados indican que las causas principales de cierre radican en deficiencias sistémicas en las fases del proceso administrativo: la ausencia de planeación estratégica (vinculada al 70% de los cierres, según Fenalco Antioquia, 2025), estructuras organizacionales débiles con manejo informal del capital humano (Comfenalco Antioquia, 2023), problemas de dirección caracterizados por micro gerencia y falta de liderazgo motivador (Simmons, 2020; Hernández y Castaño, 2022), y la inexistencia de mecanismos de control financiero (Mendoza Solórzano et al., 2022). Estas fallas internas se agravan por factores externos como la informalidad laboral (superior al 58%), la dependencia de mercados locales

volátiles en el eje bananero, y barreras como la inseguridad y el acceso limitado a crédito (Cámara de Comercio de Urabá, 2024). Como resultado, solo el 29,1% de las microempresas sobrevive a los cinco años, con el sector comercio que representa el 67,9% del tejido empresarial experimentando una disminución drástica en 2024, lo que refleja una vulnerabilidad estructural que compromete la sostenibilidad económica regional.

Estos hallazgos se alinean y amplían el marco teórico adoptado, particularmente la teoría administrativa de Henri Fayol (1916/2013), actualizada por la OCDE (2022) para incorporar resiliencia en entornos digitales y globales. Los resultados sustentan la noción fayoliana de que las violaciones a principios como la previsión, la unidad de dirección y el control jerárquico generan descapitalización y cierre prematuro, pero matizan esta perspectiva al integrar la teoría de la micro gerencia (Simmons, 2020) y del fracaso empresarial (Infobae, 2025), destacando cómo la centralización excesiva en dueños de negocios familiares interactúa con presiones externas para crear un círculo vicioso de fragilidad. Asimismo, complementan aportes como la gestión por objetivos de Drucker (1954/2006) y la jerarquía de necesidades de Maslow (1943/1970), al evidenciar que la falta de motivación y objetivos claros en contextos de alta rotación laboral acelera la mortalidad empresarial. Metodológicamente, la revisión documental secundaria, basada en fuentes institucionales (DANE, 2023; Cámara de Comercio de Medellín, 2024) y académicas (Chávez y Rosado, 2022; Reyes Carrillo, 2023), permitió una triangulación de datos que fortaleció la validez interna, aunque su enfoque retrospectivo y cualitativo priorizó la profundidad sobre la cuantificación exhaustiva, permitiendo identificar patrones recurrentes en los municipios clave como Apartadó y Turbo.

No obstante, el estudio presenta limitaciones inherentes a su diseño: la dependencia exclusiva de fuentes secundarias podría subestimar variaciones locales no reportadas, como

percepciones individuales de empresarios, y la focalización en el período 2019 - 2024, marcado por la pandemia de COVID19, limita la generalizabilidad a contextos postcrisis. Además, la alta informalidad en Urabá (58,1%) introduce sesgos en los datos disponibles, ya que muchas microempresas no figuran en registros oficiales, lo que condiciona la interpretación de las causalidades a un nivel exploratorio más que causal definitiva.

El significado de estos hallazgos trasciende el ámbito académico, ofreciendo implicaciones teóricas al proponer un marco híbrido que integre el proceso administrativo con dinámicas territoriales, contribuyendo así al cuerpo de conocimiento sobre emprendimiento en regiones agroexportadoras periféricas. En términos prácticos, subrayan la necesidad de intervenciones como programas de capacitación en planeación y control, alineados con la Ley 2069 de 2020 (Ley de Emprendimiento) y el Documento CONPES 4011 de 2020, para fomentar la formalización y la adopción tecnológica en microempresas lideradas por mujeres, que representan la mayoría en el segmento informal. Esto podría mitigar el impacto en el PIB regional (donde Apartadó y Turbo aportan el 56,6%) y reducir el desempleo (12,1%). Para futuras investigaciones, se sugiere explorar diseños mixtos que incorporen datos primarios, como encuestas longitudinales a emprendedores, para evaluar el rol mediador de variables como la innovación digital en la supervivencia; asimismo, estudios comparativos con otras subregiones colombianas o latinoamericanas podrían validar la aplicabilidad del marco propuesto, avanzando hacia estrategias más inclusivas para la resiliencia empresarial.

Por otro lado, este análisis logro evidenciar que las causas de cierre de las microempresas de sector comercio responde a la combinación de factores internos y externos de los cuales predominan son las causas de cierre que apuntan a los factores internos de las

unidades productivas en las que se encuentran la falta de planeación estratégica que es la que se realiza con antelación a su creación la deficiente gestión financiera, la débil dirección administrativa y la ausencia de mecanismo de control y evaluación, lo cual muestra que falencias significativas en la aplicación de procesos administrativos, Por su parte, los factores externos más relevantes están relacionados con la informalidad, las limitaciones de acceso a créditos la inestabilidad económica, la inseguridad y la insuficiencia en las infraestructuras empresariales. Además de las causas identificadas, descritas y valoradas según el proceso administrativos puntualmente en la teoría de Héctor Fayol en donde plantea las funciones del la planeación, organización, dirección y control. En donde la gran parte de las causas de ubican en la fase de la planeación seguida de la organización, luego la dirección y por último el control y se evidencia la importancia de conocer este proceso para proyectarse y poder alcanzar los objetos y así garantizar un porcentaje mayor de supervivencia empresarial. Estos hallazgos confirman la alta mortalidad empresarial no solo puede atribuirse a la falta de recursos, si no también a la falta de conocimiento en los procesos administrativos y al escaso acompañamiento institucional.

## Referencias

ANIF. (2021). *El rol de las MIPYMES en el crecimiento económico colombiano*.

[https://anif.co/sites/default/files/publicaciones/202111/Documento\\_MiPymes\\_Colombia\\_ANIF\\_2021.pdf](https://anif.co/sites/default/files/publicaciones/202111/Documento_MiPymes_Colombia_ANIF_2021.pdf)

Banco BBVA. (2025). *¿Qué es una microempresa y cuáles son sus objetivos?* Banco BBVA:

<https://www.bbva.mx/educacionfinanciera/creditos/creditopyme/creditopymequeesunamicroempresa.html>

Banco de la República. (2023). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República Julio 2023*.

<https://www.banrep.gov.co/es/publicacionesinvestigaciones/informejuntadirectivacongreso/julio2023>

Banco de la Republica. (2025). *Sectores económicos*. Banco de la Republica:

[https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores\\_econ%C3%B3micos#:~:text=Comprende%20todas%20las%20actividades%20econ%C3%B3micas,la%20fabricaci%C3%B3n%20de%20nuevos%20productos.](https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos#:~:text=Comprende%20todas%20las%20actividades%20econ%C3%B3micas,la%20fabricaci%C3%B3n%20de%20nuevos%20productos.)

Banco Mundial. (2023). *Colombia: Crecer para prosperar*.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099013025121017474/pdf/P1777301c1b26a0da199e718e265d237b6b.pdf>

Cámara de Comercio de Medellín. (2023). *Encuesta Empresa Micro Antioquia 2023*. Subregión

Urabá. CEM. *Encuesta Empresa Micro 2023 Urabá*

Cámara de Comercio de Medellín. (2023). *Encuesta Empresa Micro Antioquia 2023. Subregión Urabá*. CEM.

Cámara de Comercio de Medellín. (2024). Encuesta de la Empresa Micro Antioquia. CEM.  
Encuesta Empresa Micro 2023

Cámara de Comercio de Medellín. (2024). Informe económico empresarial de Antioquia. CEM.  
ESTUDIO\_ECONOMICO\_2024\_CCMA.pdf

Cámara de Comercio de Medellín. (2024). *Informe económico empresarial de Antioquia*.

Cámara de Comercio de Urabá. (2024). *Estudio Económico 2024*. Obtenido de Cámara de Comercio de Urabá:

<https://ccuraba.org.co/site/wpcontent/uploads/2025/01/ESTUDIOECONOMICO2024.pdf>

Cámara de Comercio de Urabá. (2024). *Estudio Económico*. Cámara de Comercio de Urabá:

<https://ccuraba.org.co/site/wpcontent/uploads/2025/01/ESTUDIOECONOMICO2024.pdf>

Cámara de Comercio de Urabá. (2024). *Informe económico 2024*.

<https://ccuraba.org.co/site/wpcontent/uploads/2025/01/ESTUDIOECONOMICO2024.pdf>

Cámara de Comercio de Urabá. (2024). *Registro mercantil 2024*.

Cámara de Comercio de Urabá. (2024). Registro mercantil 2024. CCURABA | Cámara de Comercio de Urabá

Cámara de Comercio de Urabá. (2024). *Registro mercantil 2024*.

ESTUDIOECONOMICO2024.pdf

Cámara de Comercio de Urabá. (21 de Enero de 2021). *Informe Socioeconómico*. Cámara de Comercio de Urabá:

<https://ccuraba.org.co/site/wpcontent/uploads/2021/01/INFORMESOCIOECONOMICO2020.pdf>

Cámara de Comercio de Urabá. (Enero de 2025). *Estudio Económico 2024*. Cámara de Comercio de Urabá:

<https://ccuraba.org.co/site/wpcontent/uploads/2025/01/ESTUDIOECONOMICO2024.pdf>

Cely, N., Palacios, W., y Caicedo, Á. (2023). *Conceptos y enfoques de metodología de la investigación*. Editorial Creser S.A., Universidad Francisco de Paula Santander Bogotá:

<https://repositorio.ufps.edu.co/server/api/core/bitstreams/7f7338b934224473b4f6509e7e4745bc/content>

CEPAL. (2020). *Microempresas en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos*.

<https://repositorio.cepal.org>

CEPAL. (2020). *Microempresas en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos*.

<https://repositorio.cepal.org> Comfenalco Antioquia & Antioquia Cómo Vamos. (2024).

*Informe de empleo y formalidad en Urabá*.

CEPAL. (2020). *MiPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos*.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3cc404496ba0dae6a14b1cee48/content>

CEPAL. (2020). *MiPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos*.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3cc404496ba0dae6a14b1cee48/content>

CEPAL. (2025). *Análisis de las dinámicas económicas territoriales en América Latina*. CEPAL

Naciones Unidas:

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/8c1c0eeb16264d54851c28eaf18a4d77/content>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGrawHill.

Idalberto\_Chiavenato\_\_Introduccion\_A\_La\_Teoria\_General\_De\_La\_Administracion.pdf  
Google Drive

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGrawHill.

Chima Sierra, L. M., & Otero Vega, I. J. (2021). Desarrollo de un plan de negocios como estrategia para mitigar el cierre de microempresas en regiones periféricas [Tesis de grado, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Institucional Universidad Tecnológica de Bolívar.

<https://repositorio.utb.edu.co/bitstreams/91ebaf6b9ab54521ac28d3d4c8ac9b60/download>

Collazos & Montaña (2023). Factores que inciden en el cierre de las microempresas en el sector servicios de Bogotá en el periodo 2019-2022.

<https://ciencia.lasalle.edu.co/bitstreams/0b66efadd964472cbf796257921ba60e/download>

Comfenalco Antioquia & Asociación Nacional de empresarios de Colombia – ANDI. (2025).

*‘Avanza Urabá’: una apuesta por el crecimiento empresarial en la región*. Avanza Urabá 2025

Comfenalco Antioquia y Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI. (2025).

*“Avanza Urabá”*: una apuesta por el crecimiento empresarial en la región. Avanza Urabá 2025

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Estudio económico de América*

*Latina y el Caribe 2021: Dinámica laboral y políticas de empleo ante la crisis prolongada por la pandemia del COVID19*.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/47192estudioeconomicoamericalatinacaribe2021dinamicallaboralpoliticasempleo>

Comisión Europea. (2015, Citado por Trenkle, 2020). *Informe sobre la importancia de las microempresas en la Unión Europea*. Mipymes sostenibles: su importancia, los desafíos y la ruta para avanzar ccs.org.co

Confecámaras. (16 de Mayo de 2023). *Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años*. Confecámaras:

<https://confecamaras.org.co/segunestudiodeconfecamarasel335delasempresasdelpaisobrevivenalterminode5anos/>

Confecámaras. (2023). *Cancelaciones de empresas en Colombia: un análisis de sus particularidades*.

<https://confecamaras.org.co/images/DinamicacancelacioneseempresasenColombia.pdf>

Confecámaras. (2023). *Cancelaciones de empresas en Colombia: un análisis de sus particularidades*.

<https://confecamaras.org.co/images/DinamicacancelacioneseempresasenColombia.pdf>

Confecámaras. (2023, 16 de mayo). *Según estudio de Confecámaras, el 33,4 % de las microempresas sobrevive a los cinco años*.

<https://confecamaras.org.co/segunestudiodeconfecamarasel335delasempresasdelpaisobrevivenalterminode5anos/>

Confecámaras. (2023, 16 de mayo). *Según estudio de Confecámaras, el 33,4 % de las microempresas sobrevive a los cinco años*. Confecámaras.

<https://confecamaras.org.co/segunestudiodeconfecamarasel335delasempresasdelpaisobrevivenalterminode5anos/>

Confecámaras. (2025). *Tejiendo Redes de Éxito: Un Análisis Integral del Desempeño de las Iniciativas Clúster de Colombia*. Confecámaras:

<https://confecamaras.org.co/wpcontent/uploads/2025/08/informeresultadosssme2024web.pdf>

Contraloría General de la República. (2023). *Informe de beneficios del control fiscal vigencia 2023*.

[https://contraloriacasanare.gov.co/apcafiles/33bf5f38747cd2b98c6d4b55bd3e8987/informedebeneficiosdecontrolfiscalvigencia2023\\_3.pdf](https://contraloriacasanare.gov.co/apcafiles/33bf5f38747cd2b98c6d4b55bd3e8987/informedebeneficiosdecontrolfiscalvigencia2023_3.pdf)

Corner, K. (01 de 09 de 2023). *El Sector Comercio: Motor de la Economía y Clave para el Desarrollo*. Kingscorner.co:

<https://kingscorner.es/elsectorcomerciomotordelaeconomaiyclaveparaeldesarrollo/>

Cruz, C. (2020). *Microempresas: el frágil sostén de la economía colombiana*. Universidad de Antioquia:

[https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z0/fY2xTgMxEER\\_JSmutGwuKCTl6YSQolQgocQNmthLWLC9l9sL4vNxAg0N3T7NzFvr7c76gk8YmIpSJX3fvmyWvftTXfrtgPm951y767v3t63rar1m6s\\_79QDfxOvnOiBloq\\_J7gYZJ6RzJDQOpfeJNPPfS4cEUlnCIjzsJhjnTlAGxeYSmDo](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z0/fY2xTgMxEER_JSmutGwuKCTl6YSQolQgocQNmthLWLC9l9sL4vNxAg0N3T7NzFvr7c76gk8YmIpSJX3fvmyWvftTXfrtgPm951y767v3t63rar1m6s_79QDfxOvnOiBloq_J7gYZJ6RzJDQOpfeJNPPfS4cEUlnCIjzsJhjnTlAGxeYSmDo)

Delgado, Z., y Anchundia, J. (OctubreDiciembre de 2023). Procesos administrativos y los objetivos organizacionales de la compañía de taxi ejecutivo Zaracay Express S.A. Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas 24 (6):

<http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Decreto 1074 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2024). *Decreto 0045 de 2024*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=228570>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Encuesta de micronegocios*

*EMICRON 2023*. <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/832>

Departamento Nacional de Planeación. (2022). *Informe de gestión 2022*.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/GrupoPlaneacion/Informe%2520de%2520Gestio%25CC%2581n%25202022.pdf>

Drucker, P. F. (2006). *The practice of management*. Harper Business. (Obra original publicada en 1954)

Duque, Y. (2018). Procesos administrativos. Obtenido de Editorial Fundación Universitaria del Área Andina:

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1328/94%20PROCESOS%20ADMINISTRATIVOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Escobar Restrepo, C. A. (2020). Factores de fracaso empresarial en pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Colombia.

[https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/77672/2020MBACesar\\_Augusto\\_Escobar\\_Restrepo.pdf](https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/77672/2020MBACesar_Augusto_Escobar_Restrepo.pdf)

Factores que explican, median y moderan el fracaso empresarial: revisión de publicaciones indexadas en Scopus (2015-2022)

Fayol, H. (2013). *General and industrial management*. Martino Fine Books. (Obra original publicada en 1916)

Fenalco Antioquia. (2025). *Informe económico empresarial de Urabá*. Económico | Fenalco

Fenalco Antioquia. (2025). *Informe económico empresarial de Urabá*.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2023*.

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/0927b04875af4f2a94cbfbc7a03469e3/content>

Fundación BBVA Microfinanzas. (2025). Promoción e impulso del emprendimiento. Obtenido de Fundación BBVA Microfinanzas:

<https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/promociondelemprendimiento/>

García, J. (2019). *Factores de fracaso en las microempresas latinoamericanas*. Revista de Estudios Empresariales, 25(3), 4560.

Giraldo, M., et al. (2023). Determinantes que conducen al fracaso de las PyMES en Colombia [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio Institucional Universidad EAN.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/7364b44bc0a846ce822851e7748dc8cd/download>

Gobernación de Antioquia. (2023). *Informe de gestión 2023*.

<http://antioquia.gov.co/images/rendiciondecuentas/2023/informegobernacionbajadic11.pdf>

González, A., et al. (2021). Estudio del riesgo de incumplimiento en la implementación del proceso administrativo en pymes durante la pandemia [Tesis de ingeniería, Universidad Escuela de Ingeniería Julián de la Cruz]. Repositorio Institucional Universidad Escuela de Ingeniería Julián de la Cruz.

<https://repositorio.escuelaing.edu.co/server/api/core/bitstreams/7e2b012c6db34853b115a771ccd90a2e/content>

GonzálezRamón, E., RamírezLópez, G., SerdánValencia, K., MoralesOchoa, C., y ScaffyVivero, S. (2022). Las microempresas como entes generadores de empleo en el Ecuador.

Obtenido de 593 Digital Publisher CEIT, 7(3), 8695:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8534718.pdf>

Hernández López, J. D. (2022). Prácticas de gestión financiera en las MIPYMES del Urabá antioqueño ante la pandemia: Caracterización y estudios de casos [Tesis de maestría, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional Universidad de Antioquia.

<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/3352f3ce013c487596a6e6ad4e466c4d/content>

Hidalgo, S., y Xiao, J. (2022). Factores del estancamiento y mortalidad en las MYPES de sector consumo de Lima metropolitana en el periodo de 2020. Universidad de Lima [Tesis de pregrado]:

India Briefing. (2022, Julio 15). *Empresas micro, pequeñas y medianas en India: un análisis.*

Dezan Shira & Associates.

<https://www.indiabriefing.com/news/empresasmicropequenasymedianasenindiaunanalisis30271.html>

Infobae. (2023, 16 de mayo). *En Colombia solo el 33,5 % de las empresas sobreviven a los primeros cinco años de existencia.*

<https://www.infobae.com/colombia/2023/05/16/encolombiasoloel335delasempresasobrevivenalospimeroscincuanosdeexistencia/>

Infobae. (2023, 16 de mayo). *En Colombia solo el 33,5 % de las empresas sobreviven a los primeros cinco años de existencia*. Infobae.

<https://www.infobae.com/colombia/2023/05/16/encolombiasoloel335delasempresasobrevivenalosprimeroscincosdeexistencia/>

Infobae. (2025). *Informe sobre mortalidad empresarial en América Latina*.

Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales. (2023). *Informe del estado del ambiente y los recursos naturales renovables 2023*.

[https://www.ideam.gov.co/sites/default/files/prensa/publicaciones/informe\\_del\\_estado\\_de\\_l\\_ambiente\\_y\\_los\\_recursos\\_naturales\\_renovables\\_2023\\_1.pdf](https://www.ideam.gov.co/sites/default/files/prensa/publicaciones/informe_del_estado_de_l_ambiente_y_los_recursos_naturales_renovables_2023_1.pdf)

Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM & Grupo Nex. (2024). *Radiografía de la mortalidad empresarial en Colombia*. Repositorio Instituto Tecnológico Metropolitano ITM: Inicio

Instituto Tecnológico Metropolitano ITM. (2024). *Microempresas en Colombia tienen riesgo a la quiebra antes de cumplir cinco años de vida*. Microempresas en Colombia tienen riesgo a la quiebra antes de cumplir cinco años de vida – ITM

Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM. (2024). *Microempresas en Colombia tienen riesgo a la quiebra antes de cumplir cinco años de vida*. Microempresas en Colombia tienen riesgo a la quiebra antes de cumplir cinco años de vida – ITM

Isaac Peñalos, J. F. (2021). Una revisión teórica sobre fracaso empresarial en pymes familiares colombianas [Tesis de maestría, Universidad de los Andes]. Repositorio Institucional Universidad de los Andes.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstreams/7c27e6b2a3d840d9b2905ce4f039fdde/download>

La República. (2025, 18 de febrero). *La informalidad está presente en 77 % de los micronegocios, indica encuesta EMICRON*. La República.

<https://www.larepublica.co/economia/bancodelarepublicaestimaque77delosmicronegociosoperaenlainformalidad4065067>

López Castaño, J. H. (2022). Selección y análisis de variables empresariales de MiPymes que influyen en su cierre prematuro en Colombia [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Colombia.

[https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/81315/Doc%20FINAL\\_Tesis%20MAeC%20JHLC%2020032022.pdf](https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/81315/Doc%20FINAL_Tesis%20MAeC%20JHLC%2020032022.pdf)

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). Harper & Row. (Obra original publicada en 1943)

Mejía, L., et al. (2022). Causas y consecuencias del éxito y fracaso de las mipymes en Colombia [Tesis de grado, Universidad de América]. Repositorio Institucional Universidad de América.

<https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/082da0940953458285ce61f844e9a03b/content>

Mendoza Solórzano, L., Montoya García, P. A., & Murillo Duque, A. E. (2022). Análisis del uso de la contabilidad como herramienta de gestión con respecto al cierre de microempresas [Tesis de grado, Universidad Sergio Arboleda]. Repositorio Institucional Universidad Sergio Arboleda.

<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstreams/ebfb653a2f4418b54982e47b34d79f/download>

MinCIT. (2019). *Decreto 957 de 2019 Por el cual se modifica la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)*.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>

MinCIT. (2019). *Decreto 957 de 2019 Por el cual se modifica la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)*.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). *Informes de tejido empresarial*.

<https://www.mincit.gov.co/estudioeconomicos/estadisticaseinformes/informesdetejidoempresarial>

Ministerio de Comercio, industria y Turismo. (21 de Abril de 2023). Las microempresas fortalecen el tejido empresarial colombiano. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:

<https://www.mincit.gov.co/prensa/fotonoticias/microempresasfortaleceneltejidoempresarial>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s. f.). *Soy microempresario – Colombia sigue adelante*. <https://colombiasiguedelante.mincit.gov.co/ejes/microempresarios>

Moreno Jaramillo, A. (2022). *Clasificación de los principales determinantes de la mortalidad empresarial en Medellín desde el punto de vista financiero* (Bachelor's thesis, Escuela de Economía, Administración y Negocios).

Naciones Unidas. (27 de Junio de 2025). Reforzar el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas como motores del crecimiento sostenible y la innovación. Naciones Unidas:

<https://www.un.org/es/observances/microsmallmediumbusinessesday>

ONU. (2023). *Informe mundial sobre las microempresas y empleo formal*. Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas son esenciales para un futuro inclusivo y sostenible | Naciones Unidas

ONU. (2023). *Informe mundial sobre las microempresas y empleo formal*.

Orellana, I., Pinos, L., Tonon, L., Reyes, M., & Cevallos, E. (2020). Análisis de cierre empresarial en el sector de manufacturero de Ecuador, Periodo 19012018. *Revista ecos de la Economía* 24 (50) PP. 4579:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8856092.pdf>

Organisation for Economic Cooperation and Development. (2022). *OECD economic surveys: Colombia 2022*.

[https://www.oecd.org/en/publications/2022/02/oecdeconomicssurveyscolombia2022\\_82e4759f.html](https://www.oecd.org/en/publications/2022/02/oecdeconomicssurveyscolombia2022_82e4759f.html)

Organización Internacional del Trabajo. (2020). Impacto de la COVID19 en las Mipymes colombianas.

[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@rolima/documents/publication/wcms\\_774974.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@rolima/documents/publication/wcms_774974.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Panorama laboral 2022 de América Latina y el Caribe*.

[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40rolima/documents/publication/wcms\\_867497.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40rolima/documents/publication/wcms_867497.pdf)

Organización internacional del Trabajo. (2025). Micro, pequeñas y medianas empresas.

Organización Internacional del Trabajo:

<https://www.ilo.org/es/temasysectores/micropequenasymedianasempresas>

Osorio Novela, G. (2022). Estrategias de la MIPYME en China: statu quo y perspectivas ante la COVID19. En *Impacto y estrategias de China ante la COVID19: de la crisis a la oportunidad* (pp. 77-?). Universidad de Colima.

[https://www.researchgate.net/publication/368840324\\_Estrategias\\_de\\_la\\_MIPyME\\_en\\_China\\_statu\\_quo\\_y\\_perspectivas\\_ante\\_la\\_COVID19](https://www.researchgate.net/publication/368840324_Estrategias_de_la_MIPyME_en_China_statu_quo_y_perspectivas_ante_la_COVID19)

PatinoGalván, I., y Hernández, J. (Abril-Junio de 2023). Factores de fracaso en las MiPyME de México evidenciados por el COVID2019. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas, Nueva Época*, 18 (2), pp. 129, e739:

<https://www.remef.org.mx/index.php/remef/article/download/739/880>

Peña, J. F. (2022). Auspicios de insolvencia: Un modelo de duración para pymes en Colombia [Tesis de doctorado, Universidad de los Andes]. Repositorio Institucional Universidad de los Andes.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstreams/a0b6492f6f57421d8d1062cf1b614977/download>

Ponce & Chávez (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258278.

Presidencia de la República de Colombia. (2012). *Decreto 2706 de 2012*.

[https://compilacionjuridica.antioquia.gov.co/compilacion/compilacion/docs/decreto\\_2706\\_2012.htm](https://compilacionjuridica.antioquia.gov.co/compilacion/compilacion/docs/decreto_2706_2012.htm)

Presidencia de la República de Colombia. (2021). *Decreto 1646 de 2021*.

[https://compilacionjuridica.antioquia.gov.co/compilacion/compilacion/docs/decreto\\_1646\\_2021.htm](https://compilacionjuridica.antioquia.gov.co/compilacion/compilacion/docs/decreto_1646_2021.htm)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2024). *Colombia: Territorios entre fracturas y oportunidades*.

[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/202405/undp\\_co\\_pub\\_indh\\_resumen\\_ejecutivo\\_may\\_22\\_2024.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/202405/undp_co_pub_indh_resumen_ejecutivo_may_22_2024.pdf)

Quintal, P. (24 de 11 de 2024). Microempresas: qué son, características, ventajas y ejemplos.

Tiendanube.co: <https://www.tiendanube.com/blog/microempresas/>

Quintero Morales, E. D. (2023). Emprendimiento rural en la región de Urabá: Análisis de factores de sostenibilidad [Tesis de grado, Universidad Nacional de Colombia].

Repositorio Institucional Universidad Nacional de Colombia.

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/83811/1017134345.2023.pdf>

Restrepo, J. C. (2023). Las PYME y la violencia urbana en Medellín, Colombia: Impactos administrativos y cierres [Tesis de maestría, Universidad de los Andes]. Repositorio Institucional Universidad de los Andes.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstreams/handle/1992/73146/dcede202338.pdf>

Siigo. (2025). *Por qué se quiebran las empresas en Colombia?*

<https://www.siigo.com/blog/porquesequiebranlasempresasencolombia/>

Silva Vaca, A. M. (2023). Análisis de los factores que contribuyen al cierre temprano de las pymes en Colombia [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].

Repositorio Institucional Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/70703/amsilvaca.pdf>

Silva, A. (2025). Análisis de los factores que contribuyen al cierre temprano de las pymes en Colombia antes de su consolidación. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD [Tesis de Pregrado]:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/70703/amsilvaca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Simmons, J. (2020). *Microgerencia y fracaso empresarial*. Harvard Business Review.

Superintendencia de Sociedades. (2022). *Atlas de insolvencia*.

<https://www.supersociedades.gov.co/web/procedimientosdeinsolvencia/informes>

Universidad de Antioquia. (2024). *Acercamiento al diagnóstico empresarial de las mipymes del Urabá antioqueño en un contexto de COVID*.

<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstreams/9b4c433622074182b45f6e244e1c91b5/download>

Universidad Nacional de Colombia. (2021). *Análisis de los factores que contribuyen al cierre temprano de las microempresas en Colombia*.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/70703/amsilvaca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Universidad Tecnológica del Perú. (23 de Enero de 2023). ¿Qué es un proceso administrativo?

Obtenido de Universidad Tecnológica del Perú:

<https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/queesunprocesoadministrativo/>

Valencia, A. (31 de Octubre de 2024). ¿Usted sabe cuántas empresas constituyen el tejido empresarial de Urabá? ACOPI Antioquia:

<https://acopiantioquia.org/blog/noticias8/ustedesabecuantasempresasconstituyeneltejidoempresarialdeuraba58>

Villate To, J. R. (2022). Propuesta para el fortalecimiento del sector mipyme de calzado en Antioquia [Tesis de grado, Universidad de los Andes]. Repositorio Institucional Universidad de los Andes.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstreams/9baa714af98f427bb73bbd8c7b319cfb/download>

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press. (Obra original publicada en 1922)