



Universidad **Mariana**

Análisis del desarrollo empresarial en el emprendimiento, gestión y supervivencia de los
Supermercados Tigre de la Rebaja de San Juan de Pasto, Nariño

Rouse Valentina Cortes Betancourt

Maria Camila De la vega Benavides

Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Administración de Negocios Internacionales

San Juan de Pasto

2024

Análisis del desarrollo empresarial en el emprendimiento, gestión y supervivencia de los
Supermercados Tigre de la Rebaja de San Juan de Pasto, Nariño

Rouse Valentina Cortes Betancourt

Maria Camila De la vega Benavides

Informe de investigación para optar al título de: Profesional en Administración de Negocios
Internacionales

Mg. Víctor Hugo López Díaz

Asesor

Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Administración de Negocios Internacionales

San Juan de Pasto

2024

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007
Universidad Mariana

Agradecimientos

Queremos agradecerles principalmente a nuestras familias que con sus esfuerzos nos han dado la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente, y con su apoyo hemos logrado llegar hasta aquí, por darnos fortaleza y el amor necesario para culminar todos nuestros proyectos, gracias por ser nuestra más grande motivación.

También queremos agradecerle a la Universidad Mariana que nos ha abierto las puertas y a todos nuestros docentes por su compromiso, y por guiarnos en nuestro camino de la mejor manera. Finalmente agradecemos a los ángeles que, aunque nos dejaron muy pronto, pero han sido nuestra luz y lucha en este camino, y nos dan desde el cielo la fuerza necesaria para cumplir todas nuestras metas.

Dedicatorias

A Dios y a nuestras familias, que gracias a sus esfuerzos hemos logrado convertirnos en las personas que somos el día de hoy, que sin ellos nada de esto sería posible, principalmente a nuestros padres, que siempre han sido un gran ejemplo en todos los proyectos de nuestra vida, porque siempre han estado ahí de cualquier manera, y aunque algunos no nos acompañen físicamente, sabemos que guían nuestro camino desde el cielo, deseamos hacerlos sentir orgullosos siempre.

Contenido

Introducción	11
1. Resumen del proyecto	13
1.1 Descripción del Problema	13
1.1.1 Formulación del problema	16
1.2 Justificación.....	16
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Delimitación	18
1.4.1 Delimitación Espacial o Geográfica.....	18
1.4.2 Delimitación temporal.....	18
1.5 Marco Referencial o fundamentación teórica	19
1.5.1 Antecedentes	19
1.5.1.1 Internacional.....	19
1.5.1.2 Nacional.	20
1.5.1.3 Regional	21
1.5.2 Marco teórico	21
1.5.2.1 Desarrollo Empresarial.....	22
1.5.2.2 Emprendimiento	25
1.5.2.3 Propensión al riesgo	27
1.5.2.4 Variables financieras	29
1.5.2.5 Variable en relación con proveedores	30
1.5.2.6 Variable de satisfacción al cliente	31
1.5.2.7 Variable de gestión de la innovación	31
1.5.2.8 Supervivencia	31
1.5.2.9 Alianzas estratégicas.	35
1.5.2.10 Motivación laboral	35
1.5.2.11 Factores de éxito.....	36
1.5.2.12 Estrategia empresarial	40

1.5.3 Marco contextual.....	45
1.5.4 Marco legal.....	48
1.6 Metodología	51
1.6.1 Paradigma de investigación.....	52
1.6.2 Enfoque de investigación	52
1.6.3 Tipo de investigación	53
1.6.4 Método de investigación	54
1.6.5 Población y muestra	55
1.6.6 Técnica e instrumentos de recolección de información	55
1.6.6.1 Fuentes de Información.....	56
1.6.6.2 Instrumentos de investigación	57
2 Presentación de resultados	58
2.1 Caracterización de factores de éxito emprendimiento, gestión y supervivencia.....	58
2.1.1 Emprendimiento.....	58
2.1.2 Gestión	77
2.1.3 Supervivencia.....	84
2.2 Descripción de la historia de vida empresarial de los propietarios	99
2.3 Diseño de estrategias empresariales	109
2.3.1 Plan de acción Rappi	109
2.3.2 Plan de acción de capacitaciones al personal	116
2.3.3 Creación de Pagina Web	121
3 Conclusiones	122
4 Recomendaciones.....	123
Referencias bibliográficas	125
Anexos.....	131

Índice de Tablas

Tabla 1 Escala de calificación.....	58
Tabla 2 Factores de la gestión empresarial	79
Tabla 3 Factores orientados a la supervivencia empresarial	88
Tabla 4 Factores externos orientados a la supervivencia empresarial.....	97
Tabla 5 Plan de mejoramiento Rappi	113
Tabla 6 Plan de mejoramiento de talento humano	118

Índice de Figuras

Figura 1 Rasgos del perfil emprendedor	59
Figura 2. Innovación	60
Figura 3 Toma de Riesgos.....	61
Figura 4 Adaptación y propensión al cambio.....	62
Figura 5 Motivación al Logro	64
Figura 6 Etapa de vida.....	65
Figura 7 Educación.....	66
Figura 8. La familia.....	67
Figura 9 Redes formales.....	68
Figura 10 Cultura	70
Figura 11 Fuentes de financiamiento	72
Figura 12 Situación económica.....	73
Figura 13 Trámites legales	74
Figura 14 Impuestos	76
Figura 15 Presentación de la empresa	100
Figura 16 Sede principal	101
Figura 17 Carros publicitarios.....	103
Figura 18 Proveedores.....	104
Figura 19 Aniversarios de la empresa.....	105
Figura 20 Sede nueva	108

Índice de Anexos

Anexo A. Encuesta para identificar factores de supervivencia empresarial	132
Anexo B. Cuestionario de Gestión Empresarial.....	139
Anexo C. Cuestionario de Emprendimiento	144

Introducción

En el desarrollo de este trabajo "Emprendimiento, gestión y supervivencia en la empresa El Tigre de la Rebaja" se presenta la historia de vida empresarial de los propietarios del supermercado "El Tigre de la Rebaja" en San Juan de Pasto, Nariño. La empresa fue fundada hace 33 años por la pareja de esposos Angélica Bravo y Enrique Noguera, quienes tuvieron la visión de emprender su propia empresa con muy poco inventario y estantería que un buen amigo les regaló. A pesar de las dificultades iniciales, la empresa ha logrado mantenerse y crecer en el mercado, gracias a la implementación de estrategias empresariales adecuadas, se puede inferir que su objetivo era emprender su propia empresa y expandirse en el mercado, llegando a más puntos cercanos y estratégicos para los clientes.

En esta investigación se estudia, analiza e investiga los factores de éxito en el emprendimiento, gestión y supervivencia de los supermercados Tigre de la Rebaja de San Juan de Pasto, Nariño, con el fin de caracterizar los anteriores factores nombrados, también describir y conocer la historia de cómo surgió la idea de negocio de los supermercados y con toda la información recolectada lograr diseñar diferentes estrategias empresariales que aporten al crecimiento de la organización.

Una característica importante en el desarrollo de este trabajo es conocer que, en el mundo del emprendimiento, en el sector de víveres y abarrotes, es un gran desafío, pero lleno de emociones y retos los cuales requieren una combinación de visión empresarial, gestión eficiente y la capacidad de adaptarse a un entorno en constante evolución, y junto a esto, mantener, mejorar e innovar las estrategias de ventas de la empresa.

La investigación se realizó por el interés de conocer y comprender como se maneja el tema de supervivencia en este competitivo campo el cual no solo depende de ofrecer productos de calidad, sino también de estrategias innovadoras, eficiencia operativa y una conexión con las necesidades cambiantes de los consumidores.

Entendido esto, se analizará la esencia del emprendimiento en el ámbito de los supermercados Tigre de la rebaja, explorando las claves para una gestión efectiva que no solo asegure la

supervivencia, sino que también fomente el crecimiento sostenible como lo ha hecho y lo sigue haciendo a lo largo del tiempo esta empresa.

Para lograr lo anteriormente nombrado fue necesario realizar entrevistas, encuestas, estudios, análisis desde la historia de inicio de los supermercados hasta su manejo en la actualidad. Las entrevistas se realizaron a las propietarias de la empresa y algunas encuestas fueron dirigidas directamente al personal, esto con el fin de manejar información concreta, real y asertiva de la organización.

En la investigación también se analizará las prácticas principales que marcan la diferencia de los supermercados Tigre de la Rebaja, sus estrategias de ventas y fidelización de los clientes, junto a esto también los puntos a trabajar y mejorar como organización para poder continuar creciendo hasta llegar a la cercanía de todos los hogares Nariñenses.

1. Resumen del proyecto

La investigación tiene como tema la Gestión empresarial, su línea es el desarrollo económico

1.1 Descripción del Problema

Los supermercados Tigre de la Rebaja de San Juan de Pasto, Nariño pertenecen al sector económico de víveres y abarrotes, según análisis tomados del Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE, en la encuesta de Micro establecimientos se investigó 33.013 unidades económicas en las 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas, de las cuales 20.086 pertenecían al sector comercio, 9.667 al sector servicios y 3.260 a la industria. En el periodo de análisis, la encuesta de Micro establecimientos investigó 33.013 unidades económicas en las 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas, de las cuales 20.086 pertenecían al sector comercio, 9.667 al sector servicios y 3.260 a la industria (DANE, 2021).

Teniendo en conocimiento lo anterior, se debe resaltar que el supermercado el Tigre de la rebaja es una empresa Nariñense, fundada por Luz Angélica Bravo Merino y Enrique Noguera Quetamá en el año 1992, iniciando como una tienda o supermercado pequeño familiar, conformada por un equipo humano idóneo, que inició trabajando con compromiso para brindar a los clientes el mejor servicio con una experiencia de compra satisfactoria, una amplia variedad de productos de la mejor calidad y los precios más bajos del mercado.

Esta empresa lleva 30 años en el mercado y actualmente cuenta con tres sedes, ubicadas en el barrio Champagnat, Avenida Santander y Santiago, siendo la sede Champagnat la principal, ya que ahí se dio inicio de esta organización.

Todos los días cuenta con la presencia y participación de diferente competencia en la ciudad, sin embargo, la empresa ha logrado mantenerse y crecer, gracias a las estrategias implementadas y a la fidelidad de sus clientes. El supermercado el tigre de la rebaja se plantea como visión, ser la cadena más grande de supermercados en la región.

Con respecto a lo anterior se considera que es necesario crear un plan estratégico que conlleve actividades, capacitaciones, recreaciones, integraciones, objetivos y metas para mantener el legado de la empresa, sobrellevar a la competencia y lograr cumplir con las expectativas de la organización.

Al ser una empresa familiar se debe procurar por la diferenciación entre lo personal y lo profesional, la gestión de los integrantes del equipo y, además, en las decisiones que, en vez de objetivas, pasan a ser subjetivas. Para solucionar estos problemas, se deben tener claras las estrategias, los planes de actuación, y los protocolos que, a su vez, deben respetarse sin excepciones. Además, se tendrán que ver siempre las cosas desde el punto de vista de la empresa, y no del personal, y construir una estructura profesional fuerte con un organigrama que no tenga agujeros. Para la toma de decisiones gerenciales de manera eficaz y oportuna se hace necesario contar con el apoyo de un modelo, que permita la evaluación de la gestión integrada de las diferentes áreas, en la empresa.

Para que estas jefaturas puedan desempeñarse dentro de un marco de acción uniforme requieren un departamento staff que les proporcione la orientación debida acerca de cómo administrar a sus subordinados y que les envíen propuestas y recomendaciones sobre candidatos, de tal manera que las jefaturas puedan tomar decisiones adecuadas.

Fenómenos como la apertura económica han obligado a la empresa a mejorar aspectos tales como la calidad de sus productos, mejoramiento de la tecnología, eficiencia de sus procesos productivos, diversificación de sus productos, mejoramiento del nivel educativo de sus empleados, mejoramiento del servicio al cliente, entre muchos otros, esto con el fin de lograr competitividad.

Es necesaria la implementación de un modelo de evaluación para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados, complementados con los indicadores de gestión que son una herramienta útil para controlar, medir y gestionar los correctivos necesarios.

La empresa actualmente presenta algunas falencias en su gestión administrativa, relacionada con el manejo de personal y una de las falencias más importante por el sector al que pertenece, está

enfocada en los flujos de información de las áreas y la gestión del talento humano, se observan problemas relacionados con la gestión de contratación, ya que no existe gran rotación de personal, esto conlleva a estancar ideologías y oportunidades que aporten en si al buen funcionamiento de la empresa. Este es un eje fundamental del desarrollo de las empresas, la sociedad y las oportunidades de crecimiento y conocimiento que necesitan las sociedades para poder afianzar mejores estilos de vida acordes con las necesidades de estos tiempos.

De igual forma se debe practicar una auditoría de recursos humanos con el propósito de saber qué es lo que se tiene y hasta dónde es posible cubrir las necesidades con ese personal; la auditoría se encarga de resumir las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los trabajadores. La gestión empresarial no debe ser una estrategia de actuación rígida, los gestores de una empresa han de ser permeables y abiertos ante los cambios que se suceden en su entorno, capaces de tener la habilidad de desenvolverse en diferentes escenarios aportando las soluciones y respuestas más eficaces para cada caso.

La tecnología es un aliado de gran valor para una gestión empresarial eficiente y de gran rendimiento. Las nuevas aplicaciones de gestión diseñadas para diferentes áreas de una empresa, son una buena respuesta para mejorar el control de las mismas y optimizar el tiempo automatizando diferentes procesos de negocio. La empresa Tigre de la Rebaja para optimizar su servicio puede implementar tecnología que permita agilizar cada proceso de compra. Una efectiva gestión empresarial fija su vista en el futuro, no solo es importante administrar y controlar el presente, sino que además es fundamental sentar las bases y las respuestas del futuro más cercano. De esta manera se minimiza el riesgo y se establecen las bases de futuras estrategias de negocio.

Todo esto radica en que la organización, puedan generar una posible combinación de procesos o fases, con áreas de conocimiento. De manera que logre evidenciar la dinamicidad de la gestión de proyectos, y la simultaneidad con la que pueden sobrellevarse las fases convencionales, con las áreas de conocimiento comúnmente consideradas por las organizaciones. La combinación de visiones y metodologías de trabajo, deben ser adaptables y flexibles, de manera que respondan a los actuales escenarios.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál ha sido el desarrollo empresarial en el emprendimiento, gestión y supervivencia de los Supermercados Tigre de la Rebaja de San Juan de Pasto, Nariño?

1.2 Justificación

La situación en general que se presenta actualmente en el los Supermercados Tigre de la rebaja es buena, pero se requiere o se aspira mejorarla cada día más, iniciando desde su origen, la empresa siempre ha tenido buena acogida por sus clientes, ya que es una organización regional, una empresa nariñense conformada por una pareja oriunda del municipio de Iles- Nariño, los cuales iniciaron como trabajadores del supermercado, con el tiempo lograron ser los dueños, hacer la inauguración e implementar estrategias y modalidades de trabajo que se fueron inculcando a la familia, las cuales han hecho que la empresa tenga estabilidad y se amplíe poco a poco, lo importante es no perder la esencia de la empresa que ha logrado diferenciarse de los demás supermercados con su buena atención y servicio, sus buenos precios y la calidad de los productos.

Para esto también es muy importante inculcar dicha esencia a los trabajadores y todo el equipo de trabajo, ya que en el supermercado el tigre de la rebaja existe personal muy antiguo, refiriéndonos a empleados que llevan en la empresa la misma cantidad de años desde que se inauguró, son personas fieles a la empresa y con mucho sentido de pertenencia, por esta razón es muy importante infundir estos sentimientos de lealtad y responsabilidad a los nuevos colaboradores, para de esta forma trabajar en una misma sintonía.

Junto con lo anterior, se debe tener en cuenta que es vital para la estabilidad y crecimiento de la organización, las estrategias que se implementen, los supermercados El Tigre de la Rebaja siempre se han distinguido por la variedad de productos que se manejan junto con buenos precios, y a esto es necesario constantemente aplicar estrategias de ventas, publicidad vos a vos la cual ha sido con la que mejor se ha destacado la empresa, estrategias para fidelizar clientes, buena atención, promociones, celebraciones en fechas especiales, solución de PQR`s y demás, de esta manera también se logra marcar diferencia con la competencia, la cual claramente cada día crece más y la

mejor opción para esta situación no es aplicar las mismas estrategias de la competencia, si no por el contrario buscar diferenciarse en ellas.

Este proyecto ayuda a fomentar la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos, desarrollando y utilizando sus habilidades intelectuales y competitivas. tener conocimiento de las necesidades de la empresa, para que de esta manera se pueda elegir personas con competencias adecuadas, aunque siempre con miras a las posibles necesidades futuras.

El primer error que cometen los directivos y que desmotiva por completo al capital humano de una empresa, es tratar al personal como un medio más para llegar al objetivo. Un empleado que sólo recibe órdenes, sin tener la posibilidad de retroalimentarlas, jamás estará satisfecho con su trabajo, lo que provocará indiferencia ante los resultados que se obtengan. Un empleado que recibe prestaciones y beneficios que contribuyen a su crecimiento personal, desempeñará un mejor papel dentro de la organización. El ambiente laboral influye directamente en la motivación del personal y para mantenerla en alto, se debe crear la atmósfera exacta, que favorezca las relaciones entre todos los miembros.

Desde el principio se debe implementar actividades que integren a todos, ya sean recreativas o de aprendizaje. Fomentar el trabajo por colaboración y metas compartidas, con el propósito de que todos se apoyen para obtener un bien común.

Para que las actividades se realicen de la manera adecuada, proporcionar al personal todas aquellas herramientas que lo puedan hacer más competente. Desde software y maquinaria para producir, hasta el mobiliario. Asegurando que los procesos de producción se llevarán a cabo en menor tiempo y de forma más eficiente. Los niveles de motivación incrementan cuando los empleados son reconocidos por su desempeño dentro de la organización e incluso, eso los incita a seguir siendo cada vez mejores.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo general*

Analizar el desarrollo empresarial en el emprendimiento, gestión y supervivencia de los Supermercados Tigre de la Rebaja de San Juan de Pasto, Nariño.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Caracterizar los factores de éxito en el emprendimiento, gestión y supervivencia de los Supermercados Tigre de la Rebaja de San Juan de Pasto, Nariño.
- Describir la historia de vida empresarial de los propietarios del Supermercados Tigre de la Rebaja de San Juan de Pasto, Nariño.
- Diseñar estrategias empresariales que propendan por el éxito en las etapas de Gestión y Supervivencia de los Supermercados Tigre de la Rebaja de San Juan de Pasto, Nariño.

1.4 Delimitación

1.4.1 *Delimitación Espacial o Geográfica*

Este proyecto se lo llevará a cabo en el municipio de Pasto, específicamente en el Supermercado Tigre de la Rebaja, calle 18 14-28 Champagnat.

1.4.2 *Delimitación temporal*

Este proyecto se estima que se desarrollará en el término de un año iniciando en el mes de enero del año 2022 hasta el mes de diciembre del año 2022.

1.5 Marco Referencial o fundamentación teórica

1.5.1 *Antecedentes*

A continuación, se relacionan investigaciones que se toman como referente para el desarrollo de la presente investigación.

1.5.1.1 **Internacional.** Se presenta como referente la investigación de Título: “Factores Determinantes De La Sostenibilidad De Los Emprendimientos En El Barrio San Felipe De La Ciudad De Latacunga” (p.1). Presentada por los Autores: Toaquiza Sigcha Gloria Amelia, Muso Cando Erika Yesenia.

Conclusión: Proponer la realización de investigaciones constantes enfocadas a los emprendimientos para que de esa manera se pueda desarrollar un estudio y seguimiento en los cambios constantes que dan los factores de sostenibilidad de acuerdo a la demanda de la población.

Aporte: Esta tesis me ayuda a comprender la importancia de analizar en el supermercado el Tigre de la rebaja de la ciudad de San Juan de Pasto, las constantes adecuaciones que se deben realizar con respecto al contexto actual y los cambios que en este se van realizando al pasar los años, para de esta manera no afectar la demanda.

Otro aporte importante para la investigación se cita como título: “El emprendimiento en el Ecuador” (p. 1), presentada por el Autor: Eduardo Pena Hurtado.

Conclusión: Los índices de la actividad emprendedora temprana en el Ecuador mostrados por el Monitor de Emprendimiento Global, muestran que el ecuatoriano tiene un alto espíritu emprendedor, los índices globales en temas macroeconómicos, de competitividad y de innovación evidencian que el entorno está generando obstáculos permanentes al desarrollo de la actividad emprendedora.

Aporte: En la actualidad, el espíritu emprendedor en las personas es de bastante importancia en el mundo comercial, dado que esta virtud es de gran ayuda para lograr desarrollar nuevos proyectos y así poder satisfacer las necesidades de la población, por consiguiente, se aporta a la sociedad generando más empleo e incrementando la productividad.

1.5.1.2 **Nacional.** Un primer aporte es la investigación de título: “Evaluación Del Desempeño Financiero Del Sector De Supermercados En Colombia Durante El Periodo 2014-2020” (p. 1), correspondiente al autor: Daniela Andrea Giraldo Duque, Duvan Alexis Tello Hinojosa, Cali, Valle.

Conclusión: Se hizo importante realizar un análisis del sector de supermercados en Colombia durante los últimos siete años para poder conocer la situación financiera del sector.

Aporte: Conocer el contexto del sector al cual pertenece el tigre de la rebaja nos permite hacer un análisis interno y proyectar a la empresa, frente a los ingresos y al comportamiento mismo del mercado.

Otro aporte es la investigación de título: “Análisis de la supervivencia de las empresas en Popayán y el Cauca” (p.1), de Autor: Magister Claudia Lizet Fajardo Hoyos.

Conclusión: Más que una larga lista de recomendaciones se podría sugerir una sola que sea una combinación de dos estrategias principales: la primera estrategia sería segmentar a los emprendedores y la segunda, acompañar en un horizonte temporal más amplio.

Aporte: Es importante que los emprendedores cada día aporten sus ideas en el mercado, pero para lograr un éxito total en sus proyectos, es necesario que se enfoquen en su idea y en el sector al cual se dedicaran ofreciendo sus productos y servicios, por otro lado, también es vital recordar que el tiempo es un factor de las variables más importantes para tomar decisiones de inversión, en este caso se recomienda que este sea amplio.

1.5.1.3 **Regional.** Como aporte se cita la tese de título: “Estrategias Para El Mejoramiento Competitivo Del Supermercado El Líder En La Ciudad De San Juan De Pasto” (p.1). Autor: Jenny Johana Tellez Salas, Javier Enríquez Bravo.

Conclusión: Las alianzas con proveedores y los acuerdos comerciales con los mismos es una oportunidad muy importante para la empresa ya que esto le facilita extender las prebendas otorgadas por los proveedores a sus clientes; de esta manera generar buen servicio y satisfacción al cliente.

Aporte: Es necesario tener una relación estrecha con los proveedores de manera que esto facilite la adquisición de los productos a ofrecer y se fortalezcan las alianzas en sentido de que se otorgue un valor agregado en cada compra, promocionando la marca de proveedores estratégicos.

Otro aporte a nivel regional es la investigación de título: “Plan de comercialización de productos regionales en la cooperativa de Nariño” (p.1). desarrollada por el autor: Andrés Felipe Montenegro López.

Conclusión: Se resalta que, en el departamento de Nariño es predominante el comercio como actividad económica, el escaso desarrollo de los otros sectores de la economía provoca las condiciones adecuadas para el desarrollo del comercio (Alta demanda de productos, nichos de mercado, facilidad de competir, etc.) haciendo atractivos muchos productos en el mercado.

Aporte: Nariño se destaca por sus artesanías y emprendimientos llamativos, es por esta razón que es necesario aprovechar estos grandes talentos en el comercio, siendo perseverante e innovador en el producto o servicio que se le ofrece al cliente.

1.5.2 *Marco teórico*

Para dar soporte a los resultados obtenidos en el desarrollo de los objetivos específicos, es necesario identificar los constructos teóricos, entre los que se destacan:

1.5.2.1 Desarrollo Empresarial. Para Delfín y Acosta (2016), el desarrollo empresarial es:

El conjunto de diferentes recursos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus fines. Elementos como incremento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del entendimiento y novedad. Es un criterio integrador con el que se puede conseguir un efecto positivo en las empresas por medio del reconocimiento de las habilidades del capital humano. (p.2)

Alcanzar un desarrollo empresarial le permitirá al empresario de una pyme aprovechar las oportunidades que se le muestran a la organización en un ámbito globalizado.

En los países de América Latina se está produciendo una verdadera transformación en políticas de desarrollo empresarial, que incorpora el fomento de nuevos emprendimientos y la promoción de una nueva mentalidad que valoriza la actividad empresarial.

El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se han convertido en un tema importante en el contexto económico de muchos países que están interesados y quieren fortalecer estas organizaciones. El análisis de los métodos de gestión (planificación, organización, dirección y control) de estas organizaciones es importante para el desarrollo de sus negocios. Las pymes suelen empezar con objetivos claros, pero su crecimiento es limitado ya que se enfrentan a un mercado competitivo (Muñoz et al., 2020).

El Tigre de la Rebaja presenta todo el recorrido de la empresa, transformación que se ve reflejada en los procesos y en la implementación de productos de su propia marca, y las oportunidades que se han aprovechado para la satisfacción de los clientes, valorizando la empresa,

teniendo en cuenta cada estrategia implementada dentro de la actividad empresarial, llevando al logro de los objetivos, complementando las gestiones con conocimiento en cada persona que hace parte de la empresa y la innovación implementada en los productos.

El éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración, ya que esta favorece la integración de equipos de trabajo y buenas relaciones humanas, así como la adecuada utilización de los recursos materiales y de las instalaciones; también indica los obstáculos a vencer y determina soluciones para los problemas que se detecten.

La economía del conocimiento actual requiere que las empresas creen nuevas estructuras y nuevos conceptos para la gestión de sus recursos y seguir siendo competitivos. Los últimos enfoques de gestión estratégica tienden a considerar alianzas (como fuentes de conocimiento) y capital intelectual (humano, estructural y relacional). Como las principales fuentes de una ventaja competitiva sostenible.

De forma tal que la supervivencia de la gestión empresarial depende del conocimiento y las habilidades de sus empleados y cómo se relacionan con sus grupos de interés; poniendo énfasis a nuevos desafíos cuando los empleados provienen de diferentes culturas. En este contexto, la gestión de recursos humanos redefine su papel estratégico en las organizaciones. No existe organización alguna, sea lucrativa o no lucrativa, que pueda producir sin personal; por tanto, las personas son el recurso básico para el funcionamiento de las actividades comerciales o no comerciales.

Las personas dentro de las organizaciones con sus capacidades, conocimientos y habilidades, permiten estar a la vanguardia del entorno competitivo más que nunca; este entorno competitivo sitúa inequívocamente el empleo y la gestión de las personas en el centro de la actividad organizativa.

Las actividades relacionadas con los recursos humanos, involucran las decisiones y acciones gerenciales que afectan la naturaleza de la relación entre la organización y sus recursos humanos que, al estar en el centro de la actividad organizativa, hace que sea esencial para el éxito organizacional (Velásquez, 2022, p. 22).

Es importante que las empresas cuenten con una estructura o diseño que le permita mejorar los procesos independientes de la actividad que realicen como, por ejemplo, las órdenes, despacho, almacenamiento, evitar mermas que perjudican al rendimiento y rentabilidad de las empresas mediante la fijación de estrategias y políticas que fortalezcan a las áreas involucradas y sus procesos, cabe recalcar que más del 85% de estos negocios son considerados como microempresas, y que la mayoría de las empresas que poseen estos tipos de sistemas de gestión son las grandes empresas (Suarez, 2022).

Las mipymes centran su atención de largo plazo en una gestión humana que, teniendo en cuenta su desempeño distintivo, sea capaz de impulsar el desarrollo de los sectores productivos donde están inmersas; por ello se convierte en fuente de ventaja competitiva para la toma de decisiones y para potenciar la diferenciación en el mercado (Chiatchoua, 2021).

En la actualidad la importancia de la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas (pymes) juega un papel preponderante para todos tipos de empresas en el cual representa un grado de competitividad y aporta a la economía del país, debido a su contribución como fuentes generadoras de empleo e ingresos. El desarrollo empresarial es el paso a paso para que una empresa cumpla con sus objetivos de manera que se estipulan bases de cada proceso a realizar para llegar a la meta (Peñañiel, 2019).

Fases del desarrollo empresarial. Las organizaciones están tratando de minimizar la gerencia, lograr desarrollos efectivos en todos los campos y lograr sus objetivos para obtener la rentabilidad de la producción y las ventas. Esto se obtendrá con empleados calificados y logrará el desarrollo comercial óptimo. A través de la implementación de varios factores, como la aplicación de la planificación estratégica para lograr un mejor desempeño comercial.

Es lo mismo que la difusión, la distribución de funciones y procesos, la estabilidad de los colaboradores, la motivación, el incentivo, la estrategia y la comunicación con otros miembros de la organización. Planeamos ejecutar estrategias, como mejorar las habilidades del personal a través del control, las indicaciones estructurales internas y los procesos de conocimiento (Salas y Franco, 2017).

Las estrategias de gestión organizacional se implementan en todo tipo de empresas, desde micro empresas hasta grandes, independientemente de su naturaleza. Por lo tanto, se puede afirmar que la empresa necesita la aplicación de este proceso de planificación, lo que permite formular, implementar y evaluar estrategias para discutir en términos de eficiencia, producción y resultados óptimos. La formulación responde a la fase anterior que contiene tres elementos clave que deben completarse con relevancia, objetividad y claridad antes de considerarse como un elemento sustancial de la organización. Estos elementos son: diagnóstico, formulación como esa y su implementación (Valverde, 2019).

1.5.2.2 **Emprendimiento.** En el ámbito de la producción el término emprendimiento fue incluido por Alfred Marshall en 1880 y agrega uno más a los factores tradicionales de producción: tierra, capital, trabajo y organización, como el factor coordinador, el cual atrae a otros factores y los agrupa. Así la actitud se constituye en una característica diferenciadora entre un individuo común y un emprendedor.

Alrededor del mismo tema Gibbs (2011), en su modelo de emprendimiento plantea cuatro ideas, a través de las cuales articula el hecho con el desarrollo de una cultura y educación empresarial, y señala cuatro factores básicos para crear una empresa:

- **Motivación y determinación:** relacionado con el entorno social que rodea al individuo como la familia, la educación, el contexto sociocultural y las políticas de gobierno.
- **Idea y mercado:** determina la oportunidad y la viabilidad de negocio.
- **Recursos:** se refiere a la parte económica del proceso, identificación y consecución de recursos como: financieros, infraestructura, materiales, tecnológicos y talento humano.
- **Habilidades:** relacionado con los conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia que debe tener un empresario. (p. 9)

Partiendo del concepto de emprendedor como el que transforma la realidad a partir del conocimiento, pero también el que crea empresa se pueden asumir las propuestas sociales, corporativas o empresariales desde la perspectiva disciplinar correspondiente y articulada a cualquier sector de la economía.

En 1732, el economista irlandés Richard Cantillon describió el emprendimiento como la voluntad de los individuos de desarrollar formas de intermediación que implican el riesgo económico de una nueva empresa, afirmación que hoy en día es corroborada, cuando se afirma que, el comportamiento emprendedor está asociado con los atributos que las personas identifican en el emprendimiento, como por ejemplo la actitud personal. Dichos atributos podrían incentivar al estudiante o, por el contrario, pueden desmotivarlo por aspectos relacionados con los costos y el tiempo necesario para invertir en la creación de la empresa (Liñán et al., 2011; Parra et al., 2022).

La importancia de la figura del emprendedor para el desarrollo económico también ha sido reconocida por las más importantes organizaciones internacionales de ayuda. Tanto el Banco Mundial, como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) han abordado iniciativas dirigidas a entender y fomentar el emprendimiento en los países en vías de desarrollo.

Es importante comprender el papel del emprendimiento en el crecimiento económico, ya que los gobiernos de todo el mundo invierten enormes cantidades de capital en la búsqueda de la política, que, en ausencia de tal comprensión, pueden tener un efecto limitado si tienen esto en el Condiciones macroeconómicas del país. El emprendimiento es llevado a cabo por una persona llamada emprendedor. La palabra empresarial “tiene su origen en el empresario francés (pionero) y se usó originalmente para denominar a los que se lanzaron en la aventura de viajar al Nuevo Mundo, como lo hizo Columbus, sin tener en cuenta que iban a encontrar allí” (González, 2019, p. 54).

Para abordar el emprendimiento es necesario realizar un análisis sobre los siguientes conceptos:

1.5.2.3 Propensión al riesgo. La propensión al riesgo es una característica común que los empresarios que han aprendido con la práctica tienen que lidiar con él. Según Olmos y Castillo (2011), el riesgo se considera:

Una variable inherente para la creación de empresas, ya que es necesario asumir riesgos para invertir recursos y buscar posibilidades y evaluar el riesgo, pero eso se analiza, pero esa no es necesariamente la percepción del riesgo del individuo. Además, la aversión al riesgo aumenta en el transcurso de la edad y hay algunas experiencias mayores en el pasado. (Olmos y Castillo, 2011, p. 63)

La actividad emprendedora implica “asumir riesgos, dado que por lo regular hay desconocimiento de lo que sucederá en el futuro, continuamente se toman decisiones de las cuales se posee poca información y se tiene que hacer frente a situaciones de incertidumbre” (Soria-Barreto et al., 2014, p. 15). Bajo este enfoque, asumir riesgos calculados como elemento fundamental de la actividad emprendedora implica la autorregulación, de tal manera que no se exceda y se llegue a los límites en que las pérdidas sean mayores a los beneficios, pero que se asuman riesgos calculados y se tolere la incertidumbre.

Se considera como la característica de la personalidad del empresario que le brinda la posibilidad de aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno. El emprendedor tiene una mayor actitud para asumir riesgos, pero no todos los que se presentan, sino los que asume en las situaciones en las que realmente pueda desenvolverse mejor y que se ajusten a su necesidad.

- **Tolerancia a la ambigüedad:** La necesidad de desempeño es de importancia fundamental, ya que el individuo significa que se busca el objetivo del control interno para la excelencia. El objetivo del control interno permite la suposición de responsabilidad y lo hace. El compromiso es fundamental para permitir que los objetivos y la tolerancia sean ambigüedad, la flexibilidad y la capacidad de adaptar al futuro empresario (Sung y Duarte, 2015).

- **La perseverancia:** Se refiere a la constancia y pasión por metas de largo plazo lo que implica trabajar arduamente para enfrentar los desafíos, mantener el esfuerzo y el interés durante años a pesar del fracaso, la adversidad y los periodos de estancamiento en el proceso (Duckworth, 2007).

- **Gestión.** La gestión dentro del mundo empresarial supone una herramienta fundamental para el desarrollo económico, ya no sólo de las propias empresas que implementan sus sistemas de gestión, sino también para su sector de actividad o el país.

La gestión en el mundo empresarial supone ser un elemento fundamental para el desarrollo económico, no sólo de las empresas que implementan modelos de gestión, sino también para el sector industrial al que pertenecen (Quintana, 2022).

La gestión ha sido definida por varios investigadores y su concepto hacen referencia en asumir la responsabilidad sobre un proceso en la acción consecutiva de administrar o gestionar una actividad sea productiva o servicios, que posibilita la realización de una operación comercial o un deseo, y su objetivo es aumentar los resultados de las organizaciones (Fernández, 2021).

La gestión de procesos es la visión sistémica actual a una visión futura en la organización, con el fin de obtener una sinergia en los conceptos de gestión y procesos. Por lo tanto, gestión es una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora y procesos es la forma cómo hacemos las cosas (Fernández, 2021).

Al centrarse en el trabajo y el control administrativo, es unirse a las actividades diarias y habituales de los comerciantes. El denominador general de comerciantes, de esta manera en el medio ambiente o el lenguaje de las personas, pero este legal y técnicamente pertenece a este gran sector de empresas micro y pequeñas, es que poco o casi nada está familiarizado con el control interno. El sistema administrativo de control interno, a través del cual se expresó un conjunto de acciones, políticas, normas, instrucciones y métodos de control apropiados para mejorar la identificación y el análisis de los riesgos existentes en el entorno empresarial, este es uno de los objetivos principales de los principales objetivos de los Sistema de gestión, ya que garantiza la mejora de la actividad organizacional en todos sus aspectos (Parrat, 2022).

Actualmente la gestión de la administración ejerce un papel preponderante en las empresas de cualquier índole y tamaño, por lo que se debe tener el compromiso del cumplimiento de las tareas, puesto que de ello depende el crecimiento empresarial y avance competitivo y económico de toda organización (Manabi, 2022).

Hablar sobre la gestión empresarial necesariamente conlleva a mencionar las funciones básicas que la componen; es decir, el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar. Dichas funciones se encuentran integradas en la unidad económica, son las ejecutadas por los gestores y tiene interdependencia; es decir, existe la holística en torno a ellas. El tener como referencia el proceso administrativo reconoce una secuencia ordenada y lógica que se mezclan para cumplir con el propósito de la organización, el cual exige una toma de decisiones a todo nivel para poder sobrevivir en el mercado.

La Gestión debe ser controlada frente a parámetros previamente establecidos que le permiten tomar una mejor decisión frente a cualquier situación dada, entre estos factores se deben considerar algunos instrumentos que verifican y retroalimentan la gestión. La gestión no puede ser tomada bajo el concepto del medio interno de la organización, necesariamente se la debe ubicar en un entorno globalizado con muchas oportunidades, pero, a la vez, con múltiples exigencias. El entorno es el que marca las directrices del consumidor y del cliente, que es en últimas a quien se debe la organización, por tanto, las decisiones no pueden estar divorciadas en ese entorno, pues generaría entropía que es la tendencia al desgaste al envejecimiento y la muerte de la empresa.

Para abordar la gestión es necesario realizar un análisis sobre los siguientes conceptos:

1.5.2.4 Variables financieras. Los indicadores financieros son instrumentos gerenciales que permiten sintetizar la información obtenida de los saldos contables, cuyo uso correcto permite la toma de decisiones.

Un indicador de gestión representa el comportamiento cuantitativo del desempeño de un proceso, cuya dimensión al compararse con un nivel de referencia, puede demostrar evidencias de

desviación y poder tomar acciones preventivas o correctivas de acuerdo al caso (Párraga et al., 2021).

Una herramienta de la gestión financiera es el presupuesto que, es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de las empresas, calculando los input y output de los recursos, siendo los recursos el dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y espacios, entre otros. El presupuesto debe otorgar indicadores financieros sobre cantidad y costo de recursos requeridos para desarrollo del producto y del proceso productivo, rentabilidad de los productos, utilidades esperadas, flujo de efectivo (Rincón y Narváez, 2017).

1.5.2.5 Variable en relación con proveedores. La gestión de proveedores como plantea Acevedo et al. (2019) se ocupa de gestionar la relación con los suministradores de productos y/o servicios de los que depende la organización. Su principal objetivo es alcanzar la mayor calidad a un precio adecuado. Según Acevedo (2010) la gestión de proveedores se encarga de definir una estrategia de suministradores según la cual orientar su labor, que abarca:

- Seleccionar nuevos proveedores para las necesidades que vayan surgiendo.
- Definir y negociar los nuevos contratos y pedidos, garantizando que quede constancia de los acuerdos financieros y de calidad alcanzados y las condiciones de compra impuestas.
- Gestionar la relación con los proveedores, que incluya velar por el cumplimiento de los contratos y pedidos o actualizarlos si estos pierden vigencia.
- Renovar y terminar los contratos y pedidos establecidos.
- Responsabilizarse de que toda la información relacionada con los proveedores y los servicios que prestan esté disponible y permanentemente actualizada. (p. 18)

1.5.2.6 Variable de satisfacción al cliente. La clave de la satisfacción del cliente implica en construir buenas relaciones, y un entorno positivo, útil y amigable, para garantizar una buena impresión, lo que conlleva a la satisfacción, que es el resultado de comparar la percepción del cliente, sobre los beneficios del servicio, con sus expectativas, debido a que la satisfacción de cada cliente dependerá de la percepción del resultado global del servicio recibido (Mejias et al., 2020).

1.5.2.7 Variable de gestión de la innovación. La innovación se ha destacado como un elemento fundamental en los entornos competitivos presentándose como un vector para promover efectos multiplicadores en la economía, fomentando y desencadenando impactos tecnológicos exponenciales en los negocios y, en consecuencia, en la economía (Lins et al., 2020).

Toda actividad de innovación se constituye mediante procesos colaborativos que formulen estrategias para sobresalir ante la competitividad del mercado, con el fin de alcanzar y transformar las necesidades de quienes integran el entorno organizacional (Montoya et al., 2019).

Pérez (2019), muestra que las empresas para mejorar su capacidad innovadora deben “fortalecer su capacidad de gestión, su creatividad e innovación y ventajas competitivas que les permitan ser más eficientes a la hora de aprovechar oportunidades en los mercados regionales, nacionales y globales” (p. 71).

1.5.2.8 Supervivencia. Según La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), las dinámicas de supervivencia observadas en diferentes sectores de la economía, revelan que sostener un nuevo emprendimiento en el tiempo, parece ser una tarea difícil para los empresarios, ya que cada año un número considerable de empresas pierde la batalla por mantenerse en el mercado, y no logra materializar sus expectativas de crecimiento y consolidación empresarial. De ahí que haya un creciente interés por entender cuáles son esos factores que explican estos altos índices de fracaso o de éxito en la dinámica de supervivencia empresarial y el riesgo de fracaso de las mipymes en Colombia.

Martínez (2006) realiza un contraste de “los tiempos de funcionamiento de las compañías y los factores que influyen en el tiempo de permanencia” (p. 54). En el ámbito de la economía industrial

es de gran importancia tener conocimiento de lo que sucede a las empresas una vez entran al mercado, dado que los efectos de la movilidad empresarial sobre los diferentes sectores de la industria no dependen solamente de los procesos de entrada y salida de empresas, sino también de sus procesos de expansión.

Thornhill y Amit (2003) confirman que las empresas jóvenes fracasan debido a las deficiencias en los conocimientos de gestión financiera, y las empresas con mayor trascendencia en el mercado tienen la probabilidad de quebrarse, debido a la poca capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

Mata y Portugal (1994), Strotmann (2007) y Cao (2012) encuentran que el tamaño del sector, medido por la cantidad de firmas, se relaciona positivamente con la probabilidad de supervivencia. Esto se justifica con el hecho de que la entrada de una nueva empresa es menos perceptible para las empresas continuadoras que se encuentran en sectores grandes, quienes aplican estrategias de competencia menos agresivas que las de sectores pequeños.

En La ley de Gibrat (1931) se sostiene que las empresas crecen en igual proporción independientemente de su tamaño inicial. No obstante, empíricamente se ha demostrado que el tamaño inicial es un factor importante para el éxito posterior de las firmas. El tamaño de la firma se suele medir en función de las ventas, número de empleados o nivel de capital. Esta relación se debe a varios motivos como la tenencia de buena información o la experiencia previa suficiente para realizar inversiones grandes, acceso a insumos de producción, menores restricciones financieras, etc (López-García y Puente, 2006).

Estas etapas permiten el correcto desarrollo de una empresa, lo que deja una base estructurada de cada proceso a realizar en los supermercados “EL Tigre de la Rebaja”, implementando mejoras en la calidad del servicio y correcta gestión para conseguir los recursos necesarios, en este caso con los proveedores actuales y continuar el funcionamiento de la empresa permitiendo la supervivencia y el posicionamiento en el mercado.

Para abordar la supervivencia es necesario realizar un análisis sobre los siguientes conceptos:

- **Sentido de pertenencia.** La sensación de que los trabajadores pertenecen a la empresa debe ser evaluados y fortalecidos para permitir un crecimiento exponencial corporativo. El reconocimiento de que los trabajadores, las ganancias, la satisfacción laboral, las buenas relaciones interpersonales, los compromisos y la motivación pueden lograr el propósito de la organización de una manera efectiva y eficiente.

El sentido de pertenencia es importante para la satisfacción de los empleados, quienes permiten un crecimiento constante de la imagen de la empresa, posicionándola como un buen lugar para trabajar. A través de ella se creará un vínculo entre la compañía y sus empleados, con un crecimiento proporcional directo, alcanzando los objetivos de una manera adecuada y efectiva (Munosis, 2014).

- **Desarrollo tecnológico.** Las herramientas tecnológicas están presentes desde la aparición del ser humano, ya que conforme este ha ido evolucionando ha tenido siempre la carencia de cubrir sus necesidades y deseos, sobre todo la tecnología la aplicaba al realizar sus invenciones de herramientas primitivas básicas hechas de piedra o de partes de animales que les ayudaban a su supervivencia (Vasquez, 2019).

Porter (2009), manifiesta que la tecnología es un importante aliado dentro de la cadena de valor de la empresa y su utilización en los procesos de producción como una forma de generar ventaja competitiva, lo que ubica a la empresa en una mejor situación ante el resto de los competidores que no incluyen procesos tecnológicos.

Hernández (2017), menciona en su artículo “La tecnología: una herramienta de apoyo para pymes” (p. 15), que, para el componente tecnológico de una estrategia de negocios, las empresas deben considerar al hardware (equipos y dispositivos), al software (programas y datos) y al recurso humano especializado. Una empresa debe invertir en estos elementos de manera estratégica y debe tomar decisiones importantes acerca de ellos. En cuanto al hardware pueden requerirse, por ejemplo: servidores, equipos de telecomunicación, equipos de cómputo personales de escritorio o móviles y dispositivos periféricos. En cuanto al software, por ejemplo, pueden ser necesarios

sistemas operativos, aplicaciones ofimáticas y de seguridad, programas de gestión empresarial, así como aplicaciones especializadas en áreas de interés para la empresa.

Las redes sociales por una parte son las apps más utilizadas por la comunidad, por tanto, las pymes han invertido en publicidad por medio de dichas redes, banners y pequeños videos. Según estudios realizados por la empresa Ipsos (2017), especialista en la investigación de mercados, afirma que

Ocho (8) de cada 10 Pymes del país mantienen algún tipo de presencia en el internet y el 20% de las organizaciones invierten en el proceso de publicidad por medio digitales, por tanto, se puede deducir que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas pueden llegar a fracasar en sus dos primeros años, debido a la no implementación de las tecnologías de la información y la comunicación. (Aulestia, 2017, p. 2)

● **Diversificación de bienes y servicios:** Acorde a la Escuela de negocios y dirección (2015) es la incursión de una empresa hacia nuevas líneas de producción por medio del desarrollo de nuevos negocios internos o uniones entre compañías. De esta forma la empresa puede alcanzar un mayor número de clientes a partir de la creación de nuevas líneas productivas que serán fabricadas y distribuidas por ellos mismo. Por crecimiento empresarial se entiende que es el desarrollo que está experimentando la empresa, el cual se refleja en el aumento de los beneficios y con ello la posición de la empresa en el mercado (Orellana, 2020).

De tal forma que toda organización en la búsqueda de un mayor progreso debe contemplar salir de su zona de confort e incursionar en nuevos mercados, lo que supondría una mayor participación y generación de ganancias.

Otra teoría es la de León (2018), en la cual se manifiesta que existe una relación directa entre el uso de las TIC con la diversificación empresarial, dado que la creación de nuevos productos conlleva a que las empresas mantengan un mayor índice de uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, por ende, se busca promocionar el bien o servicio a través de varios medios con el fin de llegar al cliente, lo que resulta crucial en la economía global que se ha

ido desarrollando con el pasar del tiempo, por lo que un correcto uso de estas herramientas resulta beneficioso para el negocio en vista de que potenciarían sus ventas.

1.5.2.9 **Alianzas estratégicas.** A nivel global, las empresas están recurriendo cada vez más a las alianzas estratégicas como una forma de crecimiento. Más concretamente, se centran en aquellas relaciones interempresariales que están relacionadas directamente con la cadena de valor que apoyan a mantener ventajas competitivas y maximizar el valor de la empresa para los socios (Dhaundiyal y Coughlan, 2020).

Además, se considera una alianza estratégica como un "acuerdo de cooperación entre dos o más empresas autónomas e independientes" (p. 56), cuyo propósito es aumentar su efectividad a través del intercambio de recursos y conocimientos para mejorar la posición y la eficiencia competitiva, a través del intercambio, o el desarrollo conjunto de productos, tecnologías o servicios que brindan a las empresas la oportunidad de combinar fuerzas para posibilidades mutuamente beneficiosas, lo que se esfuerza por objetivos comunes o trabajo para resolver problemas generales durante el período de interacción sostenible (Gundolf et al, 2018).

1.5.2.10 **Motivación laboral.** La motivación laboral para Atoche (2019) es la fuerza interna o el impulso interno que se mueve para realizar una determinada tarea para la cual se toma voluntariamente recursos físicos y mentales hasta que se logra el objetivo deseado. Sin embargo, para Peña y Villón (2018), se ve desde una perspectiva externa que indica que, es "el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo llevado a cabo por la organización para crear elementos que promuevan y alientan a los empleados" (p. 18). Para efectos de esta investigación, la motivación laboral se considera un factor interno y el clima organizacional como un factor externo.

En Perú, la percepción sobre el clima organizacional es beneficiosa porque existe una buena relación interpersonal entre los trabajadores y sus directivos, debido a la buena comunicación y el optimismo, situación que, a pesar de que la remuneración que se obtiene, no es consistente con el exceso de trabajo, que no hay incentivos y que la relación entre el trabajador y el gerente debe mejorarse, se recomienda mejorar los salarios, la promoción de incentivos, el optimismo, la buena

comunicación y la capacitación constante, a través de planes y políticas concretas (Torres y Espino, 2020).

Para Castillo (2018), la motivación se mide a través de sus características como la intensidad (cantidad de esfuerzos, resultados y desempeño), la dirección (beneficios, calidad del esfuerzo y cumplimiento de metas), y la persistencia en el trabajo (persistencia de tiempo, cumplimiento de objetivo y ejecución de metas). Estos tópicos contrastan con lo indicado por Peña (2015), quien indica que:

La gestión de la motivación gira en torno a el compromiso, que una vez logrado se obtienen resultados óptimos, que el futuro de la motivación laboral está enfocado en estrategias orientadas al compromiso; solo cuando el compromiso es palpable, es que se pueden obtener altos niveles de desempeño. (p. 54)

Por su lado, Delgado (2020) indica que cuando hay un alto nivel de identidad corporativa se considera como un estímulo para incrementar la motivación de los miembros de una organización; esta identidad personifica la ética y las actitudes de la empresa y de los empleados y quienes la comparten están unidos por ese vínculo.

1.5.2.11 Factores de éxito. Mahoney y Pandian (1992) consideran que “el logro del éxito empresarial se manifiesta en la obtención de mayores ingresos; entendiendo que los mismos son superiores a los costos de oportunidad de los recursos propios” (p. 18). Así mismo, analizan los factores de éxito de los emprendedores y consideran que “si bien los mismos dependen del contexto en particular en el cual se analizan, en general la principal razón para tomar una decisión de formar la propia empresa se basa en un deseo de incrementar los ingresos” (p. 22).

Emprender se relaciona con saber hacer y, por tanto, se considera una competencia a desarrollar que lleva asociada aspectos como el carisma, perseverancia, dedicación de tiempo, esfuerzo, constancia, valores personales o búsqueda de soluciones (Pellicer, 2014). Esta se relaciona con el aprendizaje de estrategias comunes a las personas que emprenden independientemente del sector

en el que lo hagan y es identificada como factor de éxito principal en el desarrollo y consolidación del proyecto emprendedor.

El éxito de las empresas no solo depende de una buena gestión, sino también del objetivo por el cual inició sus actividades. Algunas empresas cierran sus puertas mucho antes de lo esperado porque no nacieron precisamente por una oportunidad de negocio. Aunque Latinoamérica sea región de emprendedores, impulsar una empresa del tamaño que ésta tuviere, tiene una gran complejidad, dado a que van creciendo y los avances tecnológicos siguen desarrollándose (Pulla, 2020).

En este contexto, se considera que el talento humano juega un papel fundamental dentro de la organización, pues este conjunto de talentos es capaz de crear ideas innovadoras y competitivas difíciles de imitar proporcionando respaldo e impulso a las organizaciones. De acuerdo a Chiavenato (2009) las empresas no funcionan por sí solas, deben ser administradas y quienes lo hagan deben conocer a su capital intelectual; para ello debe tener la habilidad de relacionarse y comunicarse con quienes la hacen funcionar, pues de ello depende el éxito o fracaso de las empresas (Pulla, 2020).

Rubio y Baz (2015) mencionan que “las empresas pueden ser exitosas si las condiciones de su entorno se prestan para acrecentar su competitividad o por el contrario fracasarán si éstas imposibilitan su éxito” (p. 345).

Según Knight et al. (2016) determina que, “el objetivo principal de las empresas que logran tener éxito es integrar los conocimientos de forma que puedan detectar las necesidades del mercado que aún no han sido atendidas, aprovechando la oportunidad para crear estrategias difíciles de imitar” (p. 92).

Los factores de éxito que se ven reflejados en la empresa El tigre de la rebaja se han basado principalmente en aspectos como trabajo en equipo, desarrollo personal orientado a la motivación de los trabajadores que llevan gran parte de su vida en la empresa, resolución de problemas y toma de decisiones que permiten el correcto y efectivo desarrollo de la organización.

Para Michael Porter (2013), la competitividad está determinada por la productividad, definida como “el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva” (p. 142). La competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

De acuerdo con Michael Porter (2013), cuatro factores pueden ser determinantes en la competitividad:

Un enfoque limitado al crecimiento es una de las causas principales de las malas decisiones sobre estrategia. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

El enfoque psicológico considera, que los emprendedores son individuos con características innatas o adquiridas en los primeros años de vida, diferentes a las del resto de las personas, basándose sobre el supuesto que el emprendedor “nace y no se hace”. El enfoque sociológico,

considera que las características son adquiridas a lo largo de la vida del emprendedor, a través de su proceso de socialización, poniendo énfasis en que las ideas y ambiciones del emprendedor se desarrollan en la edad adulta. (Gennero de Rearte, 2004, p. 184)

La actividad empresarial se la concibe como un conjunto de procesos sistemáticos, dentro de los cuales se encuentra en primera instancia el emprendimiento, el cual se ve afectado de manera positiva o negativa por una serie de factores que en muchas de las ocasiones generan en el emprendedor situaciones para las cuales no está formado, convirtiéndose en limitantes para la creación de empresas:

- **Experiencia del emprendedor:** “habilidades y experiencias previas que tenga el empresario para poder aprovechar los recursos a su disposición” (Gómez et al., 2018, p. 2).
- **Educación:** el emprendedor necesita educación, formación y capacitación para iniciar y consolidar un proceso de creación de una nueva empresa. La educación es la única forma mediante la cual el empresario mejora sus habilidades de gestión y eleva las probabilidades de supervivencia y crecimiento de su empresa (Arango, 2017).
- **La familia:** un entorno familiar donde han existido roles de empresario, también estos condicionan la inclinación de los hijos hacia este tipo de actividades empresariales más que hacia otras profesiones, proporcionándoles estímulos y apoyo social. Si un individuo desde su infancia ha estado inmerso en un ambiente profesional familiar, estará más motivado y tendrá mayor propensión a crear una empresa en su madurez (Alonso y Galve, 2011).
- **Redes del empresario:** Pueden ser formales e informales. Las primeras se basan en contratos y acuerdos donde se indican claramente los derechos y las obligaciones de las partes. Por ejemplo, las relaciones que unen al empresario con los bancos o con las empresas de capital riesgo. El segundo tipo se refiere a las relaciones emocionales del empresario con otros individuos como amigos, parientes, contactos comerciales o compañeros de trabajo, entre otros. Es decir, las redes informales se fundamentan en la confianza y en lazos afectivos (Valencia de Lara, 2008).

- **Cultura:** las diferencias en las tasas de emprendimiento son fuertemente influenciadas por la cultura emprendedora presente en el lugar donde se ubica el emprendedor (Parra Alviz, 2017).
- **El espíritu empresarial:** significa tener la capacidad de asumir riesgos. Se puede decir que el comportamiento de asumir riesgos es el concepto más relacionado con el emprendimiento (Bilgiseven y Kasimoğlu, 2019).

1.5.2.12 **Estrategia empresarial.** Riquelme (2020), menciona que una estrategia empresarial es un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización. Es la creación, ejecución y evaluación de decisiones, con base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos de cada una de las empresas, la misión y la visión de la empresa. Con frecuencia también se desarrollan políticas y planes de acción concernientes a los proyectos y programas para lograr esos objetivos, también asigna los recursos para efectuarlos (Riquelme, 2020).

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede servir a su público objetivo, con más eficacia que los competidores, aun cuando la estrategia de enfoque no logra costes bajos o diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza alguna de ellas frente al objetivo de su mercado limitado en tamaño (Lorenzo, 2012).

El Profesor Michael Porter (economista y profesor de la Harvard Business School) describió la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una porción defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior. Las estrategias competitivas son tácticas que nos sirven para superar a los competidores.

De acuerdo con Ulrich (como se citó en Alles, 2009) menciona que, una de las grandes diferencias entre ganadores y perdedores no está en la capacidad de seguir el ritmo de cambio; sino, en la capacidad de responder a dicha medida de cambio. Esto significa que ninguna organización puede darse el gusto de quedarse atrás o perder viabilidad en el entorno social y mantenerse por mucho tiempo sin trascender (Vargas, 2016).

En la empresa El Tigre de la Rebaja, las estrategias empresariales permiten el posicionamiento a lo largo de los años, con un enfoque social diferenciador, cubriendo el mercado potencial, generando beneficios mutuos, por su diversidad de distribución de marcas locales y nacionales, y con el valor agregado de la producción de su propia marca en variedad de productos de aseo y de víveres que han sido aceptados exitosamente.

Estos cambios pueden ser provocados por dos fuerzas: la externa, las cuales son el resultado de los cambios sociales producto de la dinámica de las empresas; mientras que las fuerzas internas, son el resultado de las necesidades propias de generar nuevos desafíos a nivel estructural y estratégico (Garbanzo, 2016).

Los cambios organizacionales no se dan sin razón alguna, muchas veces se ven forzados por situaciones externas, pero en otras, el cambio suele ser visto como una estrategia para transformar la situación actual de la empresa para direccionarse en el cumplimiento de nuevos objetivos.

Para Pardo y Díaz (2015), el cambio organizacional suele ser planeado con el fin de responder al entorno (clientes, proveedores, tecnología, etc.) o implementado como una base para los futuros cambios, al mismo tiempo nos ayuda a estar preparados para ello con los recursos necesarios y con la capacidad de la empresa y su capital humano.

Los empresarios que han hecho uso de las Tics como estrategia empresarial, destacan que han podido obtener un mejor posicionamiento respecto a su competencia, puesto que han incursionado en ventas incluso fuera de la localidad, logrando con esto interactuar en un mercado virtual que les ha permitido incrementar el número de transacciones y clientes, además hacen hincapié que no requiere mayor inversión y los resultados son favorables. (Relayn, 2020, p. 1)

A nivel de autores sobre gestión, uno de los primeros en referirse al tema fue Peter Drucker que relacionaba al emprendimiento con la introducción de nuevos y mejores cambios para construir una actividad comercial futura, aprovechando de forma óptima los recursos existentes. Los beneficios del emprendimiento para la sociedad están vinculados a los llamados "empresarios

schumpeterianos", refiriéndose a la teoría inicial de Schumpeter sobre la "destrucción creativa", proceso que es iniciado por empresarios que convierten nuevas ideas en productos y servicios comercializables (Schumpeter, 1934).

Lo anterior, nos permite entender el emprendimiento, como un proceso de identificación de oportunidades comerciales potenciales y su aprovechamiento, mediante la recombinación de recursos existentes, o la creación de recursos nuevos para desarrollar y comercializar nuevos productos y servicios (Hitt et al., 2001). Pero en los últimos años los investigadores se están dando cuenta de que los beneficios deseados del emprendimiento son generados principalmente por un pequeño número de empresas innovadoras de alto crecimiento, mientras que la gran mayoría de las nuevas empresas solo experimentan un crecimiento moderado en términos de empleo y rotación (Block et al., 2017).

Si se aborda el emprendimiento como ecosistema se lo entiende como la forma en el que operan los empresarios en un entorno dado, realizando actividades de producción mediante la búsqueda de nuevas formas de combinación de recursos o la creación de nuevos métodos de producción (Auerswald, 2015). El aspecto crucial de los ecosistemas son los actores, procesos e instituciones que no están directamente relacionados con las nuevas empresas, tales como grandes empresas, universidades, organismos del sector público, sistemas de salud, bancos y mercados bursátiles (Brown y Mason, 2017).

Según Peter Drwucker, Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia, por eso, la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o en la intuición.

Para obtener una estrategia exacta y concreta es necesario una información real, clara y con datos verídicos, de esta manera es vital procurar siempre antes de implementar una estrategia, verificar la información que se usa en cada proceso de las organizaciones.

Chandler (s.f.), define a la estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos de la empresa a largo plazo, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (p. 45). Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma en que las empresas seguían su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Kenneth Andrews Combina las ideas de Drucker y Chandler (s.f.) en su definición de estrategia.

La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras. (p. 1)

Fred David (2003) Plantea que las estrategias son:

Los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización. (p. 45)

Michael Porter (1991), Determinó la funcionalidad de la estrategia competitiva a través de un modelo de diamante, y otro en el que establecía cinco fuerzas determinantes estructurales de la fuerza de la competencia. Según Porter, la estrategia es única y tiene posición válida considerando un sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no. Según el autor, no se pueden abarcar simultáneamente todos los mercados y todos los posicionamientos, sino que la estrategia implica la elección de un camino y dejar de lado otras opciones. Para esto, es necesario destacar la diferencia entre estrategia y efectividad operacional. Esta última está basada en el desenvolvimiento eficiente de los procesos

que se llevan a cabo (a través de métodos como reingeniería, calidad total) y no en la determinación de un rumbo único y diferenciador. (Michael Porter, 1991)

Kaplan y Norton (s.f.), el mapa estratégico hace explícitas las hipótesis estratégicas. “El mapa describe el proceso de transformación de bienes intangibles en tangibles: resultados financieros, frente al cliente y el mercado” (p. 8). Un mapa estratégico es una arquitectura genérica que describe una estrategia.

Chan y Mauborgne exponen la estrategia del océano azul: el mapa estratégico es el esquema central de diagnóstico y acción de la estrategia del océano azul, la cual cumple tres funciones:

Muestra el perfil estratégico de la organización describiendo con claridad los factores que afectan la competencia entre sus actores y los elementos que algún día podrían ser clave para la creación de un nuevo espacio de mercado.

Describe el perfil de los actuales y potenciales competidores, e identifica en qué invierten estratégicamente.

Traza el perfil estratégico o curva de valor, y muestra cómo invierte en los factores de competencia y cómo podría invertir en el futuro. (p. 15)

El emprendimiento según Goyes y López (2006), es entendido como la posibilidad de crear algo, es la búsqueda incesante por integrar los esfuerzos de creatividad y trabajo constante, estimulando el espíritu de progreso presente en todo ser humano, que busca nuevas ideas para apoyar el desarrollo armónico de sus comunidades. Este concepto aunado a lo que define el Programa de Indicadores de Emprendimiento de la OCDE define al emprendimiento focalizado en las organizaciones como el fenómeno asociado con la actividad empresarial, que es la tarea llevada a cabo por un individuo en busca de la generación de valor, por medio de la creación o expansión de la actividad económica, identificando y aprovechando nuevos productos, procesos o mercados.

En la actualidad, la principal pregunta que busca responder la estrategia está relacionada con las acciones que debe llevar a cabo una empresa para obtener rentabilidad sostenible en el tiempo. Para ello es fundamental, realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y determinar dónde se quiere estar en el futuro. De esta manera la Estrategia Empresarial implica la elección de ciertos caminos de acción, entre varios posibles, para pasar de la situación actual a una futura deseada. Esto da como resultado contar con 2 estrategias la Competitiva y la Corporativa, en donde ambas deben estar alineadas para el buen aprovechamiento de la estrategia y ello se transforme en buenos resultados (Tarziján, 2013).

Según Freedman (2013) la palabra "estrategia" significa una manera integral para tratar de perseguir fines políticos, incluyendo la amenaza o al uso real de la fuerza, en una dialéctica de voluntades en un conflicto militar, en la que ambos adversarios interactúan. Por ello, en la práctica empresarial no es frecuente encontrar casos en los que se intenta implantar una estrategia determinada sin tener en cuenta la preparación o actitud de las personas, la cultura de la organización o la disponibilidad de una estructura que permita alcanzar los objetivos propuestos en la estrategia.

1.5.3 *Marco contextual*

El trabajo de investigación será aplicado a las Pequeñas y Medianas empresas comerciales del municipio de Pasto, cuya actividad principal es la comercialización de víveres y abarrotes. Es claro que uno de los objetivos de estas empresas es ser tiendas y supermercados, sin embargo, debido a que dichas empresas están conectadas a factores externos como la geografía, pues para poder realizar actividades propias de su economía, deben venir del extranjero. cosas. bienes y materiales de otras ciudades, tienen que soportar altos costos de transporte; Otra cosa que muestra, relacionada con la anterior, la necesidad de fondos, es decir, necesitan mucho capital de trabajo y, por otro lado, necesitan un alto nivel de producción (Ortiz, 2014).

Según la confederación colombiana de cámaras de comercio (Confecámaras) el sector más dinámico para el año 2014 fue el comercio tanto al por mayor como al por menor, que registró la creación de 34.792 empresas, lo que representa 40% de las 86.980 que se establecieron en el primer

trimestre de este año. Este crecimiento se debe a una mayor dinámica de la economía, así como a un crecimiento destacado de las cifras del consumo interno, a la par que hay sectores económicos que están demandando cada día más y mejores servicios; entre los sectores que se destacaron por su incremento están los servicios de alojamiento y alimentación ocupando el segundo lugar.

Esto es un claro ejemplo de que el sector de víveres y abarrotes al formar parte del comercio representa uno de los principales eslabones del sistema económico, no únicamente en la generación de ingresos sino en el alcance de un mejor bienestar social (Ortiz, 2014).

De acuerdo con el DANE (2020), la Clasificación Industrial Internacional (CIIU) tiene como objetivo principal “brindar un conjunto de categorías de actividades económicas y productivas, que puedan utilizarse para la recopilación y representación de informes estadísticos o económicos en concordancia a dichas actividades” (p. 1). En consecuencia, de lo anterior, es necesario identificar cuáles son los CIIU o actividades económicas que conforman el sector de supermercados en Colombia. Para el caso concreto de estudio, los CIIU que han sido investigados para el análisis del sector de supermercados son: 4711 y 4719.

Las ventas del sector comercio en general tienen un incremento constante desde el año 2014 hasta el año 2019, consiguiendo un crecimiento de 39,7%. Pasando, en el año 2014, de una venta nominal de \$211,9 billones de pesos a \$296,1 billones de pesos para el año 2019. (DANE, (2016a, 2016b, 2017a, 2018a, 2019a, 2020b Y 2021^a, pp. 11-8)

Desde el año 2014 hasta el 2018 se evidencia un incremento en los puestos de trabajo contratados de forma directa en el sector de comercio en general, pasando de 502.763 personas ocupadas en el 2014 a 585.657 en el 2018, creciendo un 16,5%. Durante el 2019, se observa un decrecimiento del 1,7% del personal ocupado con respecto al año 2018. (Hinojosa, 2014, p. 5)

En lo que concierne al personal ocupado, de acuerdo con los CIIU 4711 y 4719, se puede notar un incremento constante entre los años 2014 y 2018. Pasando de 81.892 empleos en el 2014 a 92.110 empleos en el 2018, siendo este el año con mejor comportamiento. En cambio, en el año

2019 se destruyeron 23.252 puestos de trabajo en relación con el 2018. El personal ocupado en el año 2020 incrementó a 70.373 personas (Hinojosa, 2014)

El supermercado el Tigre pertenece al sector económico de víveres y abarrotes, según análisis tomados del DANE, en la encuesta de Micro establecimientos se investigó 33.013 unidades económicas en las 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas, de los cuales 20.086 pertenecían al sector comercio, 9.667 al sector servicios y 3.260 a la industria. En el periodo de análisis, la encuesta de Micro establecimientos investigó 33.013 unidades económicas en las 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas, de los cuales 20.086 pertenecían al sector comercio, 9.667 al sector servicios y 3.260 a la industria (DANE, 2021).

El supermercado El Tigre de la Rebaja sucursal Champagnat está ubicado en la calle 18 #14-28 barrio Fátima, el equipo de trabajo cuenta con 45 personas sumando el área administrativa y operativa.

Tigre de la rebaja es el Supermercado de la familia 100% Nariñense, presente en el municipio de Pasto, lleva 29 años en el mercado, caracterizándose por ser un supermercado vecino y cercano, entregando a los clientes una experiencia de compra fácil y cómoda.

El supermercado el tigre de la rebaja sede Champagnat, ofrece sus servicios de comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) o tabaco, trabaja para brindarle a sus clientes un servicio con una experiencia de compra satisfactoria, una amplia variedad de productos de la mejor calidad y precios altamente competitivos. Su enfoque principal es servir con integridad ofreciendo sus productos de la canasta familiar a los hogares de la ciudad de Pasto.

Los proveedores del supermercado el tigre de la rebaja Champagnat son los responsables de abastecer los productos requeridos a la empresa, o también existen los distribuidores que no poseen de una fábrica para crear sus productos, son proveedores más informales pero que de igual forma deben contar con sus documentos legales para seguir realizando su comercialización.

En este caso, en la sección aseo, el supermercado cuenta con marca propio, en elementos de aseo para el hogar, el cual ha tenido bastante acogida en el mercado.

1.5.4 *Marco legal*

En este apartado es importante nombrar la normativa con respecto al emprendimiento y constitución legal y tamaño de las empresas en Colombia

- **Constitución política de Colombia de 1991. (1991).** De esta norma magna se resalta el artículo 58, donde se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resulten en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social; la propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad

De forma similar, el **artículo 333** el cual expone que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común; para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones con respecto al interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

- **Decreto-ley 410 de 1971. (1971, 27 de marzo). Código de Comercio de Colombia.** Este código contiene todas las leyes sobre los comerciantes desde los artículos 10 hasta el 25 y los libros de comercio y sus artículos 48 hasta el 74; es importante conocer la normatividad asociada al Código de Comercio donde se establecen los requerimientos legales y deberes de un establecimiento de comercio.

Según el artículo 25, se entenderá por empresa “toda actividad económica organizada para

producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios; dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio” (p.1).

- **Decreto-ley 2663 de 1950.** (1950. 05 de agosto). **Código Sustantivo del Trabajo.** Esta normativa promulgo el código sustantivo del trabajo y se destacan los siguientes artículos: del artículo 1, la finalidad primordial de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social; también, el artículo 2 aplicación territorial; el presente código rige en todo el territorio de la república para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad; de igual forma el artículo 3 relaciones que regula, el presente código regula las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares.

- **Ley 643 de 2001.** (2001, 16 de enero). Esta norma expone que la Superintendencia de Industria y Comercio es la entidad adscrita el Ministerio de Comercio, industria y turismo, que atiende todo lo relacionado con el fortalecimiento del desarrollo empresarial y todo lo relacionado con el consumo de bienes y servicios; su misión es la de proteger los derechos de los consumidores, la libre y sana competencia, proteger la propiedad industrial y defensa de todo lo relacionado con el manejo que se da de los datos personales; dentro del territorio nacional es importante establecer normas a los comerciantes y al consumidor para una sana convivencia y buen desarrollo de todas las actividades del ciclo comercial.

- **Ley 905 del 2004.** (2004, 2 de agosto). Esta norma modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, teniendo como objetivo principal “estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento y creación de nuevas empresas” (p. 1).

Adicionalmente se definen de forma concreta cada una de las características como el número de trabajadores y activos que debe poseer cada empresa para ser catalogadas como micro, pequeña y mediana empresa, claves para la clasificación de las mismas en el desarrollo de la presente investigación; la empresa objeto de estudio debe tener como referencia esta normativa, para tener

claro a qué grupo pertenece dentro de la división empresarial de Colombia.

- **Ley 1014 de 2006.** (2006, 26 de enero). Esta normativa promueve la cultura del emprendimiento; la presente ley tiene por objeto “promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley” (p.2).

- **Ley 1429 de 2010.** (2010, 29 de diciembre). Aquí se promueve la formalización y generación de empleo, esta tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

- **Ley 1780 del 2016 (2016, 2 de mayo).** Esta norma tiene como propósito:

Potencializar el emprendimiento y el empleo juvenil, ya que se promueve la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años de edad, sentando las bases institucionales para el diseño y ejecución de políticas de empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas jóvenes, junto con la promoción de mecanismos que impacten positivamente en la vinculación laboral con enfoque diferencial para este grupo poblacional en Colombia. (p. 23)

- **Ley 1480 del 2011. (2011, 12 de octubre) Estatuto del consumidor.** Esta normativa quiere proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:

La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.

El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas.

La educación del consumidor.

La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten. (p, 22)

La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia; una empresa que aplica la transparencia y comportamiento debe respetar estos principios, no alterando la salud de sus clientes, no engañándolos, promoviendo su consumo responsable y respetar los derechos del consumidor infante.

- **Decreto 957 de 2019. (2019, 56 de junio).** Esta norma explica que para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se tendrá como criterio exclusivo (para efectos legales) los ingresos brutos por actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa. El nivel de ingresos por actividades ordinarias anuales con base en el cual se determina el tamaño empresarial variará dependiendo del sector económico en el cual la empresa desarrolle su actividad; hay que aclarar que dicha clasificación empresarial en Colombia empezó a regir a partir del 2020, teniendo en cuenta los ingresos brutos de las empresas del año 2019.

- **Normas ISO 9001 y 14001 del 205, 45001 del 2018.** Estas normas internacionales se centran en todos los elementos de la gestión de la calidad, ambiental, y seguridad y salud en el trabajo con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios; para cada empresario es importante que sus productos cumplan con altos estándares de calidad y para eso es importante establecer un sistema de gestión integrado con los puntos señalados, y que se someta a las certificaciones ISO manteniendo la calidad y efectividad en sus distintas operaciones, guardando las mejores relaciones con sus grupos de interés.

1.6 Metodología

1.6.1 *Paradigma de investigación*

El desarrollo de la presente investigación toma como base el paradigma cuantitativo, el cual se basa en “la medición de variables que son medibles, cuantificables, observables” (Hernández, 2014, p.36). Dentro de la investigación se hará el análisis de variables como factores de éxito en el emprendimiento, comprendiendo antes que; El emprendedor ha existido a lo largo de la historia. Pero en los últimos años, quizás debido a la situación económica, social o cultural, es cuando ha tenido mayor importancia.

La estructura para la investigación cuantitativa se integra por las siguientes fases: Teoría, hipótesis, observaciones, recolección de datos, análisis de datos y resultados.

Como menciona Hernández (2014) este tipo de enfoque busca “recolectar y analizar datos sobre variables con sus respectivas propiedades para generar un aporte exacto o significativo para sustentar un trabajo donde se requiera la información exacta” (p.38), por lo cual se deberá realizar una recopilación y análisis de los distintos datos encontrados.

1.6.2 *Enfoque de investigación*

La presente investigación se basará en un enfoque empírico analítico, ya que al ser una empresa de la línea de supermercados se analizará aspectos reales de desarrollo diario, enfocándose en los problemas desde el emprendimiento hasta la supervivencia.

Capocasale (2015), este enfoque se caracteriza por los siguientes aspectos:

La realidad (natural y social) tiene existencia propia, independientemente de los actores sociales. Realidad que es gobernada por leyes naturales y sociales, las cuales son descubiertas a través de la investigación científica, con el propósito de describir, explicar, predecir y controlarlos fenómenos, eventos, problemas o situaciones de estudios, mediante la aplicación del método hipotético-deductivo, buscando la generalización de los resultados. (p.46)

1.6.3 *Tipo de investigación*

El tipo de investigación que se llevará a cabo será la investigación descriptiva porque se desea detallar cada aspecto fundamental de la empresa en cuanto a emprendimiento, gestión y supervivencia.

La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Para Tamayo (1994) define la investigación científica como “registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (Martínez, 2018, p.21).

El tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes (Martínez, 2018).

Las características de este tipo de investigación son que la información suministrada por la investigación descriptiva debe ser verídica, precisa y sistemática. Se debe evitar hacer inferencias en torno al fenómeno. Lo fundamental son las características observables y verificables. La pregunta de investigación debe ser original y creativa. Los métodos de recolección de datos empleados son la observación, encuesta y estudio de casos. A partir de la observación, se suelen extraer datos cualitativos, mientras que la encuesta suele proporcionar datos cuantitativos (Gross, 2018).

Existen distintos métodos para llevar a cabo la investigación descriptiva según Cazau (2018):

Método de observación. Es el más eficaz para llevar a cabo la investigación descriptiva. Se utilizan tanto la observación cuantitativa como la observación cualitativa.

La observación cuantitativa: es la recopilación objetiva de datos que se centran principalmente en números y valores.

La observación cualitativa: este método sólo mide características de los elementos a investigar.

Método de estudio de caso. Implican un análisis profundo y el estudio de individuos o grupos. Además, conduce a una hipótesis y amplía el alcance de la investigación de un fenómeno. Sin embargo, no deben utilizarse para determinar la causa y el efecto, ya que no tiene la capacidad de hacer predicciones precisas porque podría haber un sesgo por parte del investigador. Otra razón por la que los estudios de caso no son una forma precisa de llevar a cabo la investigación descriptiva es porque podría haber un encuestado atípico y su descripción conduciría a generalizaciones deficientes y se alejaría de la validez externa.

Encuesta de Investigación. Es una herramienta de retroalimentación muy popular para la investigación de mercado y en aulas. Para que una encuesta sea válida debe tener buenas preguntas, y haber un equilibrio entre preguntas abiertas y cerradas. (p. 28)

1.6.4 *Método de investigación*

El método que se utilizará durante esta investigación es el deductivo, ya que, para analizar desde el emprendimiento y gestión hasta la supervivencia, se basará en conceptos, definiciones o principios que nos permitan observar problemas dentro de la empresa, las consecuencias que han sufrido, y lo que ha trabajado El tigre de la Rebaja para mantenerse en el mercado. Tiene la finalidad de comprender los fenómenos y explicar el origen o las causas que la generan. Sus otros objetivos son la predicción y el control, que serían una de las aplicaciones más importantes con sustento, asimismo, en las leyes y teorías científicas (Sánchez, 2019).

En el método deductivo se parte de premisas generales para llegar a una conclusión particular, que sería la hipótesis para contrastar su veracidad, en caso de que lo fuera no solo permitiría el incremento de la teoría de la que partió (generando así un avance cíclico en el conocimiento), sino también el planteamiento de soluciones a problemas tanto de corte teórico o práctico (llamado

también pragmático, aplicativo o tecnológico), y en tanto que no, bien podría impulsar su reformulación, hasta agotar los intentos para hacerla veraz, o abandonarla y replantearla sobre la base de otros preceptos teóricos que indiquen una orientación distinta o alternativa a la anterior (Sánchez, 2019)

Su camino deductivo es uno común a todas las ciencias formales basadas en hechos y con sustento inevitable en la medición o cuantificación, en la objetividad de los procedimientos (dejando de lado las convicciones subjetivas, o creencias del investigador) y en la experiencia para la contratación de sus hipótesis, que tendrían como finalidad primera y última, tanto la ampliación del conocimiento a través de la pretensión de universalidad de los resultados encontrados, como de la generación de leyes científicas que permitan tanto la explicación de las causas de los fenómenos como la predicción, y control de su ocurrencia (Sánchez, 2019).

1.6.5 Población y muestra

Este proyecto se llevará a cabo para la empresa Supermercados Tigre de la Rebaja sede principal Champagnat, es una empresa unipersonal, está a nombre de la señora Luz Angélica Bravo, esta empresa pertenece al sector comercial (víveres y abarrotes).

El supermercado El Tigre de la Rebaja sucursal Champagnat está ubicado en la calle 18 #14-28 barrio Fátima, el equipo de trabajo cuenta con 45 personas sumando el área administrativa y operativa. Tigre de la Rebaja es el Supermercado de la familia 100% Nariñense, presente en el municipio de Pasto.

1.6.6 Técnica e instrumentos de recolección de información

A continuación, se definen las principales fuentes de información:

1.6.6.1 Fuentes de Información. Son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados. De acuerdo a su origen se clasifican en: Fuentes primarias y Fuentes secundarias.

Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población, mientras que las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación. A su vez las Fuentes primarias pueden subdividirse en:

Observación directa. La observación directa es cuando el investigador toma directamente los datos de la población, sin necesidad de cuestionarios, entrevistadores.

Observación indirecta. La observación es indirecta cuando los datos no son obtenidos directamente por el investigador, ya que precisa de un cuestionario, entrevistador u otros medios para obtener los datos del estudio. Para lo que es preciso realizar una encuesta.

Las Fuentes Primarias para su recopilación se obtienen por medio de una investigación directa al objeto de estudio, a través de métodos establecidos. Para reunir datos primarios, lo ideal es recurrir a un plan que exige tomar varias decisiones: los métodos e instrumentos de investigación, el plan de muestreo, y las técnicas para establecer contacto con el público.

Las Fuentes Secundarias para ser utilizadas deben ser analizadas bajo 4 preguntas básicas que son:

¿Es pertinente? cuando la información se adapta a los objetivos

¿Es obsoleta? cuando ha perdido actualidad

¿Es Fidedigna cuando la veracidad de la fuente de origen no es cuestionada

¿Es digna de Confianza? si la información ha sido obtenida con la metodología adecuada y honestidad necesaria, con objetividad, naturaleza continuada y exactitud.

La fase de recopilación de datos se considera que es la etapa de más alto costo, tanto en recursos humanos como materiales, así como también de tiempo. Es la más susceptible de error.

1.6.6.2 Instrumentos de investigación. En las investigaciones, las técnicas e instrumentos proporcionan una mayor profundidad de búsqueda, algunas de estas técnicas son la observación participante o no participante que permiten observar un proceso que requiere atención voluntaria orientada y organizada; la entrevista a profundidad con la interacción entre dos personas, una que transmite una idea y otra que recepta-responde lo planteado; el grupo focal que se centra en la pluralidad y variedad de los participantes en un espacio y tiempo corto; y la revisión documental que constituye un punto de partida que incluso puede ser el origen del tema o problema a investigar (Hernández, 2020).

En esta investigación se aplicará como instrumento de investigación la encuesta (ver anexo 1,2 y 3). Que se define como la técnica de recogida de datos más empleada para las investigaciones científicas. Ésta se ejecuta mediante un entrevistador el cual debe estar capacitado, debe existir un cuestionario debidamente estructurado el cual de forma previa tiene que ser puesto a prueba para aplicarse a la población y un entrevistado que forme parte de la muestra poblacional seleccionada que debe ser representativa para que los resultados obtenidos puedan ser aplicados a toda la población (Hernández et al., 2014).

La encuesta a realizar se encontrará en el anexo 1 haciendo referencia Al emprendimiento gestión y supervivencia empresarial, para ser aplicada a El Tigre de la Rebaja.

Encuestas creadas por: Luis Eduardo Benavides Pupiales y Víctor Hugo López.

2 Presentación de resultados

2.1 Caracterización de los factores de éxito en el emprendimiento, gestión y supervivencia

Para caracterizar los factores de éxito en el emprendimiento, gestión, supervivencia de los supermercados El Tigre de la Rebaja, en la ciudad de Pasto, se han realizado unas encuestas a las administradoras y dueñas de los supermercados, Luz Angélica Bravo, Luz Dary noquera Bravo y Johana Cárdenas Bravo, ubicados la primera sede en la calle 22 # 20Bis-44 en la Avenida Santander, Sede en la carrera 23 # 12-25 y sede en la calle 18#14-28 en el barrio Fátima. A través de los resultados obtenidos, se pueden identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Esta encuesta pretende indagar algunos rasgos psicológicos de los emprendedores y dueños de la empresa El Tigre de la Rebaja en la ciudad de Pasto. Se pretende también caracterizar variables relacionadas con los rasgos del emprendedor, el entorno educativo, el entorno familiar, redes de apoyo y factores externos político-económicos.

Para la interpretación de la información recolectada se tiene en cuenta la siguiente escala de calificación:

Tabla 1

Escala de calificación

1	2	3	4	5
no se aplico	se aplicó alguna vez	se aplicó parcialmente	se aplicó en alto grado	se aplica plenamente

2.1.1 *Emprendimiento*

Rasgos del perfil emprendedor. En esta encuesta realizada a las administradoras y propietarias de El Tigre de la Rebaja se analiza los factores que motivan la creación de empresas, los cuales se pueden clasificar en los siguientes conceptos:

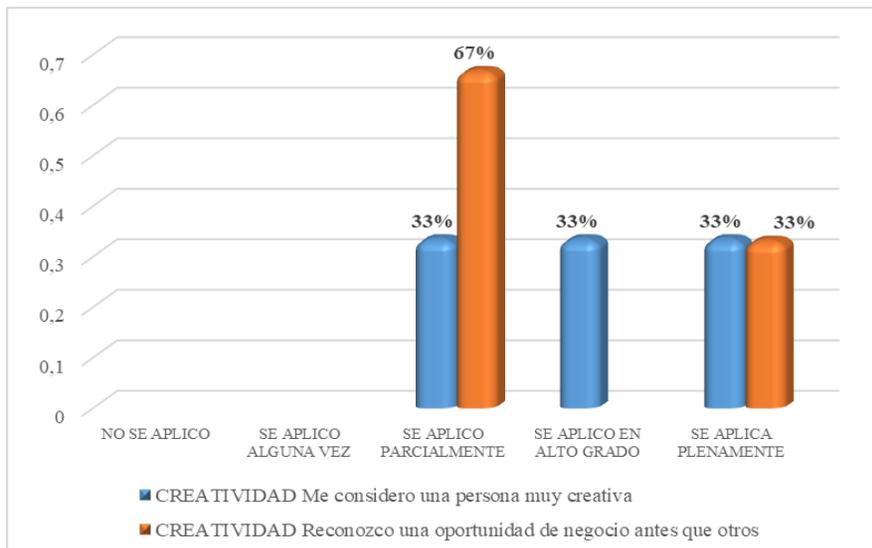
Creatividad. Se refiere a la capacidad de generar ideas nuevas y originales. En la figura 1, se observa que el 33% de los encuestados aplica la creatividad alguna vez en la creación del emprendimiento, otro 33% aplica en alto grado la creatividad en la creación de empresas, y el otro 33% aplica plenamente este factor para realizar un emprendimiento.

Otro factor que se evalúa dentro de la creatividad es reconocer este aspecto como una oportunidad de negocio antes que otras variables, el 67% aplica parcialmente la creatividad como oportunidad antes que otras variables y el otro 33% aplica plenamente esta variable de creatividad frente a otras en el emprendimiento.

La capacidad de ser creativo viene de cómo los miembros del equipo utilizan su experiencia, conocimiento, aptitudes y habilidades para reducir el problema a la tangibilidad. De ahí, se puede entender que cocrear entre varias personas es utilizar la creatividad para comunicarse con el resto del equipo y con otras personas. La colaboración tanto en los grupos de trabajo, como la interconexión de estos ecosistemas de emprendimiento son fundamentales para desarrollar con éxito estos proyectos, especialmente en economías emergentes donde es fundamental desarrollar un concepto de innovación global y disruptivo (Mendoza, 2018).

Figura 1

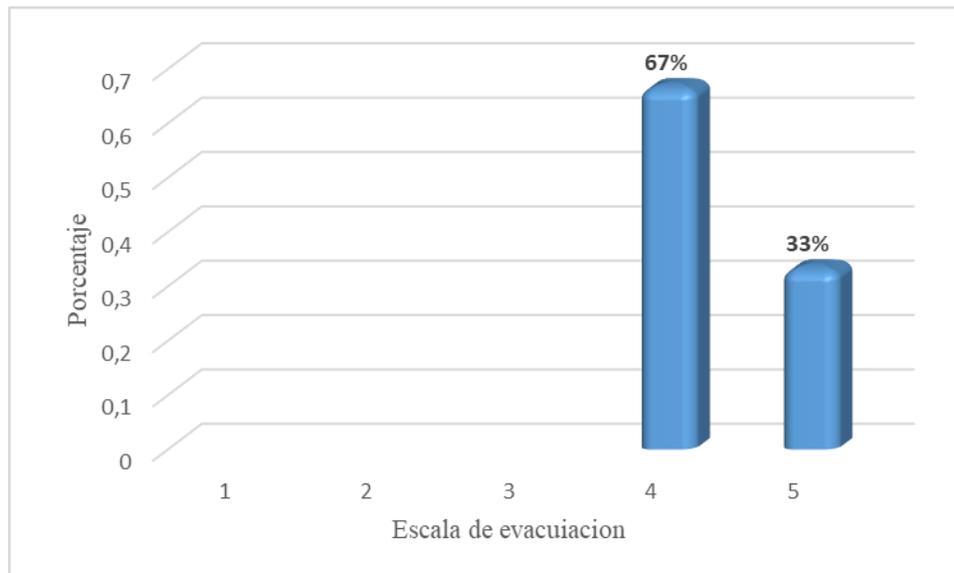
Rasgos del perfil emprendedor



Innovación. Se refiere a la capacidad de utilizar herramientas innovadoras para generar nuevos productos y servicios. En la figura 2, el 67% de los encuestados utiliza herramientas de innovación en alto grado para generar nuevos productos y servicios y el 33% aplica plenamente la innovación en la creación de empresas. La innovación surge cuando hay libertad para pensar, experimentar y especular (Ridley y Otero-Piñeiro, 2020).

En la actualidad el mundo se encuentra en un cambio frecuente de procesos, provocando así innovaciones que permiten vivir experiencias que proporcionan un valor agregado a los productos y servicios que se brindan; los avances tecnológicos permiten sumergirse en una realidad virtual, trasladando a un mundo soñado en donde todo lo que se quiere, es posible. Los cambios tecnológicos obligan a usar el internet con el fin de aprovechar al máximo las facilidades que brindan, sin embargo, la fusión del internet, la inteligencia artificial, la realidad virtual y la realidad aumentada permiten experimentar una nueva dimensión a través del Metaverso. Los expertos empezaron a percatarse de que el crecimiento es la única forma de hacer frente a la vertiginosa velocidad del nuevo contexto interconectado (Coll y Micó, 2018).

Figura 2.
Innovación

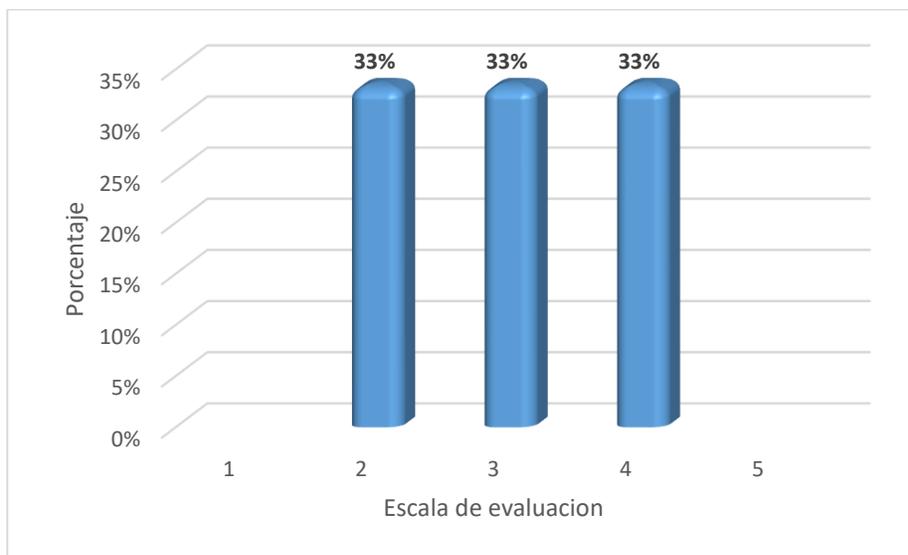


Toma de riesgos: se refiere a la capacidad de cambiar métodos de trabajo, a pesar del riesgo de estar equivocado. En la Figura 3 se puede observar que, el 33% de los encuestados se atreve a cambiar métodos de trabajo alguna vez en el momento de emprender, otro 33% cambia sus métodos de trabajo parcialmente y el otro 33% cambia en alto grado sus métodos al momento de crear empresas. En este contexto, el emprendimiento empresarial al contener la habilidad de una persona para transformar las ideas en acciones entonces debe asumir determinados riesgos para alcanzar sus objetivos. Distintos estudios, desde varias perspectivas, tratan de identificar estos elementos que influyen en la decisión, su puesta en marcha y consecuencias de emprender (Rauch, 2014; Kerr et al., 2014).

La propensión al riesgo es una característica común que los empresarios que han aprendido con la práctica tienen que lidiar con él. Según Olmos y Castillo (2011), el riesgo se considera una variable inherente para la creación de empresas, ya que es necesario asumir riesgos para invertir recursos y buscar posibilidades y evaluar el riesgo, pero eso se analiza, pero esa no es necesariamente la percepción del riesgo del individuo. Además, la aversión al riesgo aumenta en el transcurso de la edad y hay algunas experiencias mayores en el pasado (Olmos y Castillo, 2011).

Figura 3

Toma de Riesgos

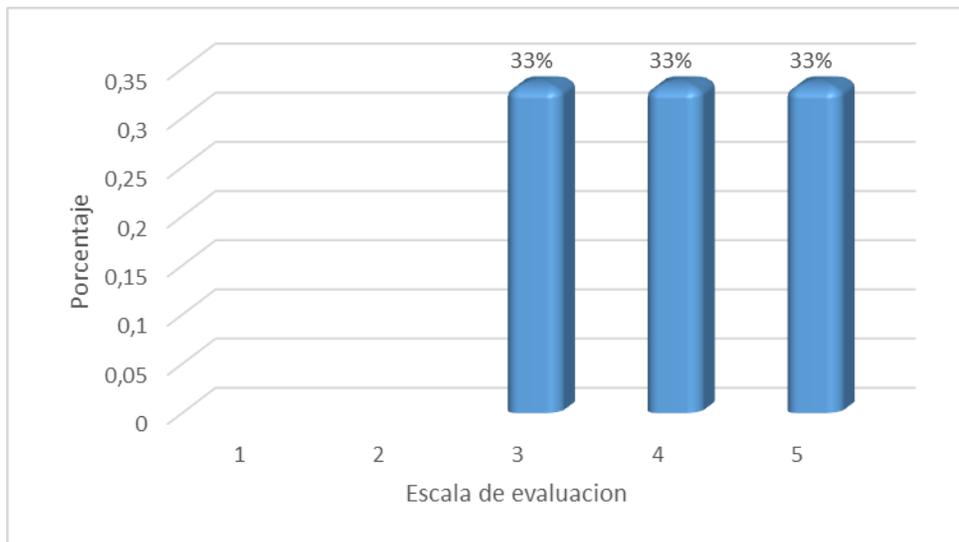


Aceptación y propensión al cambio: se refiere a la capacidad de considerar un cambio como una oportunidad más que como una amenaza. En la Figura 4, el 33% de los encuestados aplica parcialmente un cambio como una oportunidad más que como una amenaza, otro 33% considera importante en alto grado la adaptación al cambio que debe realizar una empresa desde su emprendimiento y en todo su proceso, y el otro 33% considera plenamente importante tomar los cambios como una oportunidad en la creación de empresas, más que una amenaza. Las organizaciones en la actualidad están inmersas en profundas transformaciones de tipo político, económico, tecnológico y multicultural.

Adaptarse a estos cambios a través del intercambio de conocimientos que permita el desarrollo humano a partir de prácticas innovadoras es la vía más sostenible para mantener la competitividad a lo largo del tiempo (Guerrero, 2018). La sociedad contemporánea, sumergida en la era de la globalización y la comunicación en tiempo real, invita a los centros educativos a realizar cambios profundos en su gestión académica, para lo cual se vuelve oportuno presentar modelos educativos flexibles, adaptados a las competencias y necesidades ciudadanas, ocupando así su carácter vanguardista de cara a la sociedad. La educación es parte fundamental del desarrollo de los individuos y de las sociedades (Álvarez-Diez et al., 2019).

Figura 4

Adaptación y propensión al cambio

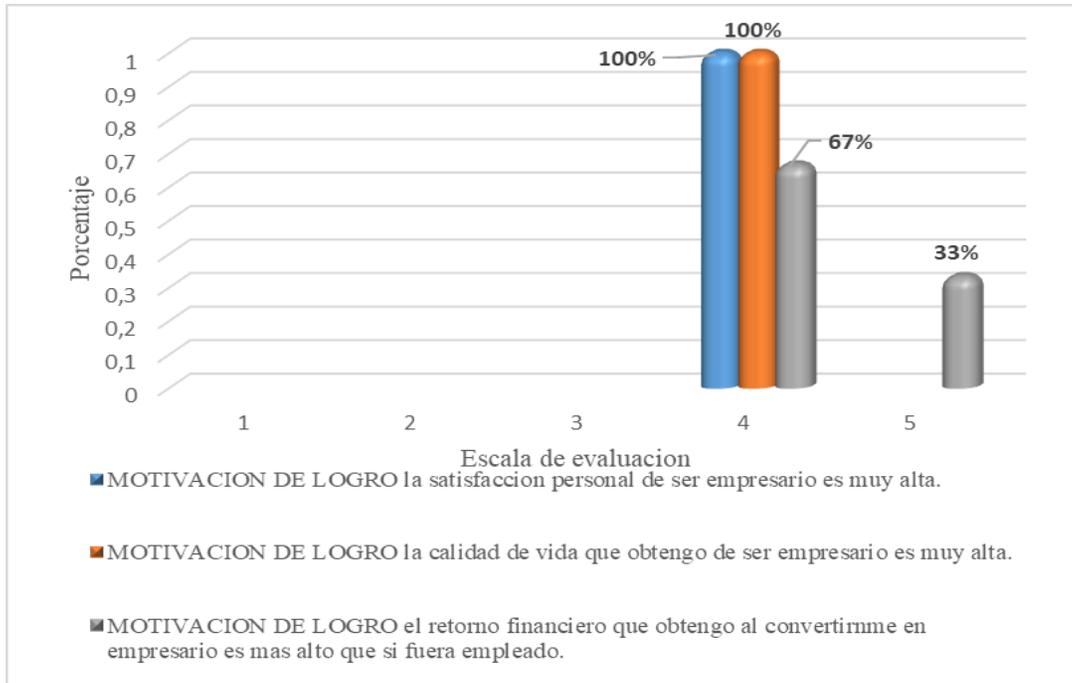


Motivación de logro. Se refiere a la satisfacción personal de ser empresario, la calidad de vida que se obtiene de ser empresario y el retorno financiero que se obtiene al convertirse en empresario. En la Figura 5 se evalúa la primera variable dentro de la motivación al logro que es la satisfacción personal de ser empresario, el 100% de los encuestados califica que aplica en alto grado la satisfacción de ser empresario. En la segunda variable que es la calidad de vida que se obtiene al ser empresario, el 100% indica que aplica en alto grado esta variable también se encuentra una tercera variable acerca del retorno financiero que se obtiene al convertirse en empresario, a lo que los encuestados contestas el 67% que esta variable aplica en un alto grado y 33% restante aplica plenamente que el emprendedor obtiene un gran retorno financiero en comparación al empleado.

La motivación, es un proceso tedioso que surge desde lo más interno de querer ser su propio jefe, conectarse, ser autónomo y competente, así también como la motivación externa inicia del poder y el dinero; por ejemplo, los emprendedores sociales no existen recompensa más que la gratificación personal. Las metas es lo que se espera en el futuro y ayuda a no desmotivarse, estas fortalecen el proceso de transformarse en acciones, porque adelantan el comportamiento de la persona; su principal función es la persistencia y la dirección. Junto con la autoeficacia su objetivo es conseguir las metas establecidas (Bonilla, 2011). Gracias a la evaluación de las variables antes mencionadas se puede analizar que El tigre de la rebaja ha sido una empresa creada por personas que cumple con las características esenciales de un emprendedor, y se ha visto demostrado en su realización y su proceso, que la manera de emprender de esta familia ha favorecido el éxito de la misma.

Figura 5

Motivación al Logro



Factores que motivan la creación de empresas. A continuación, se analizan factores determinantes en la creación de empresas refiriéndose a los factores que facilitan la actividad emprendedora de las administradoras y propietarias de los supermercados El Tigre de la Rebaja.

Para la evaluación y el análisis del proceso de emprendimiento en la creación de El Tigre de la Rebaja, se tendrán en cuenta los siguientes factores:

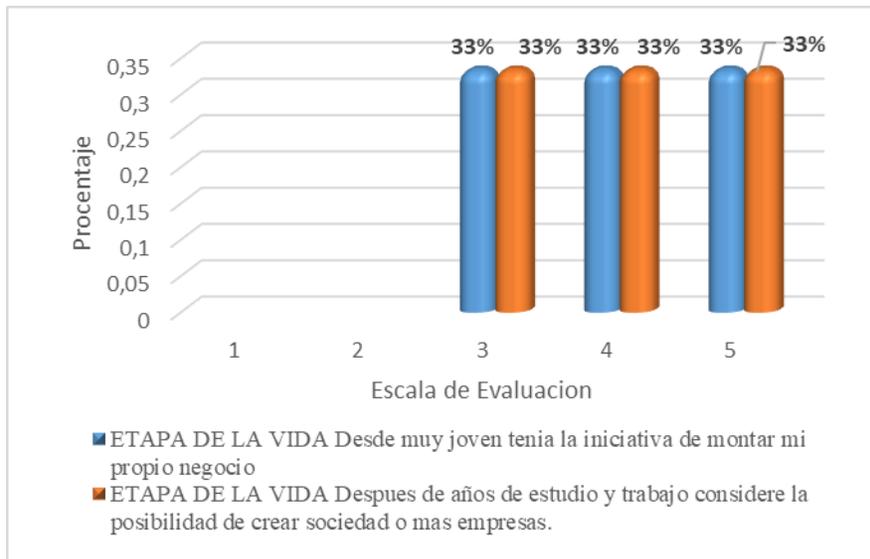
Etapa de vida: Tomando de referencia un primer motivo evaluado que es la iniciativa de montar un negocio se puede observar en la Figura 6 que 33% de los encuestados aplicó parcialmente que la iniciativa de iniciar su propio negocio desde pequeños, otro 33% considero que dentro de la etapa de vida aplico en alto grado desde muy joven con esta iniciativa y el otro 33% considera la aplicación plena de este factor al momento de crear la empresa. También se evalúa en etapa de vida que se aplica parcialmente en un 33% de los encuestados que para la creación de la empresa tomo de años de estudio y trabajo, otro 33% considero de alto grado este factor fue necesario este proceso

de estudio y trabajo, y el 33% presenta como plenamente aplicado este proceso de años de estudio y trabajo en el momento de tomar la decisión de iniciar con un emprendimiento.

Desde la perspectiva de Rivera y Canay (2019), las organizaciones no son sistemas cerrados, sino que interactúan y dependen en gran medida de sus interacciones con el entorno; por lo cual, las gestiones que materialicen con sus actores de interés influyen directamente en su desempeño empresarial. Según el Informe Mundial GEM 2018/2019 (Bosma y Kelley, 2018), el 74% de los emprendedores comienzan sus negocios por oportunidad, se destaca así que el emprendimiento crece en todo el mundo y que predominan las iniciativas impulsadas por oportunidades del mercado, aunque refleja una disminución en las perspectivas de creación de empleo en todos los niveles de desarrollo económico.

Figura 6

Etapa de vida



Educación. En este factor evaluando la capacitación en emprendimiento se observa en la Figura 7 que el 33% aplica alguna vez este aspecto en el momento de crear una empresa, 33% aplican parcialmente el uso de este recurso en su proceso como emprendedor, y el otro 33% lo aplica en alto grado debido a que lo consideran casi como una necesidad el mantenerse capacitado en temas de emprendimiento a la hora de crear empresa. Para evaluar este factor d educación es necesario

considerar otra variable como lo es la motivación de sus educadores en el momento de emprender a lo que el 100% responden que aplica alguna vez en su proceso de emprendimiento que sus educadores los incentive y motiven a crear empresas. También se evalúan los conocimientos que se han recibido en la época formativa y la utilidad de los mismos en el momento de crear empresa a lo que el 67% de las personas entrevistadas considera que aplico alguna vez este aspecto al momento de emprender y el otro 33% aplica esta variable parcialmente. Saadat en (2021), muestra que la educación en emprendimiento tiene un efecto positivo sobre la mentalidad empresarial.

Lo anterior es destacado por el autor dado que es un hallazgo que enfatiza en la importancia de los educadores en la formación de potenciales emprendedores y la incorporación de programas de emprendimiento con esta perspectiva educativa. También, demuestra que la educación emprendedora mejora significativamente la mentalidad emprendedora de los estudiantes, al igual que su inspiración por emprender. De acuerdo con el autor, esto se explica dado que la educación favorece la capacidad de los estudiantes y su motivación hacía el espíritu empresarial, por lo que los programas formativos deben considerar como eje central el incorporar estrategias que fomenten la mentalidad emprendedora.

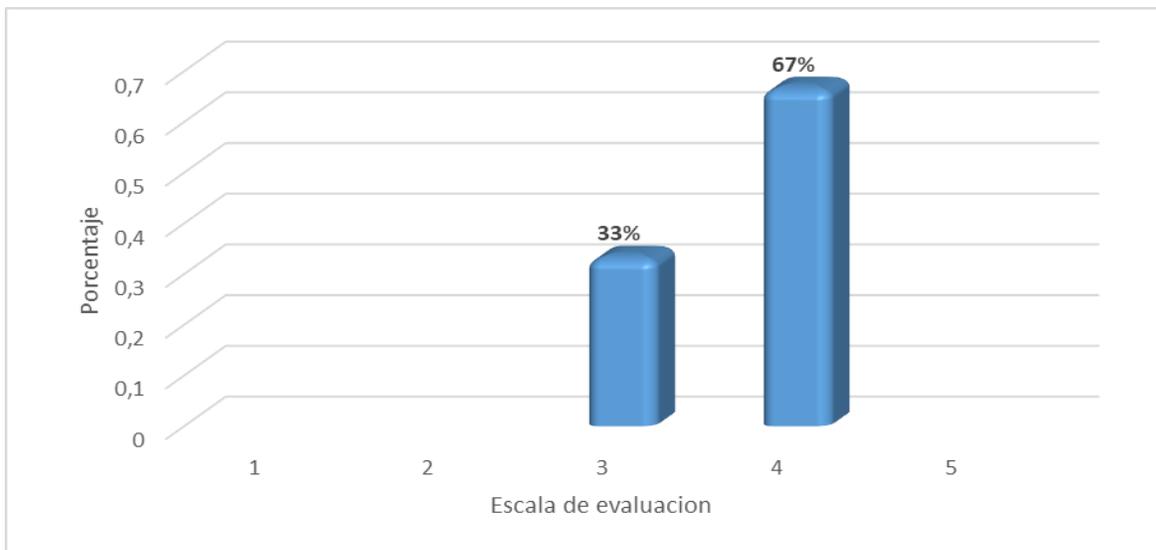
Figura 7
Educación



Apoyo de la familia. Soporte emocional y, en algunos casos, financiero proporcionado por los miembros de la familia. El 67% de las entrevistadas aplican este factor en algo grado ya que lo consideran de gran importancia en el momento de la creación de una empresa, el otro 33% consideran han recibido apoyo de la familia en su rol como emprendedor parcialmente. La mujer emprendedora cuenta con ventajas que influyen de manera positiva en sus emprendimientos, tales como la experiencia laboral, menos miedo al fracaso y apoyo de familiares y amistades; sin embargo, los negocios en la mayoría de los casos los inicia por la necesidad de solventar o completar los gastos del hogar, lo cual limita el crecimiento y desarrollo de las empresas que, sumado al rol de género que debe cumplir o asumir, hace más difícil la gestión de las empresas, ya que la persistencia de los estereotipos y los elementos culturales que le asignan a la mujer el trabajo del hogar, causan que al emprender trate de equilibrar sus responsabilidades domésticas con las de administrar un negocio, lo cual le resta tiempo y concentración para atender las actividades empresariales (Sabedra, 2018).

Figura 8

La familia



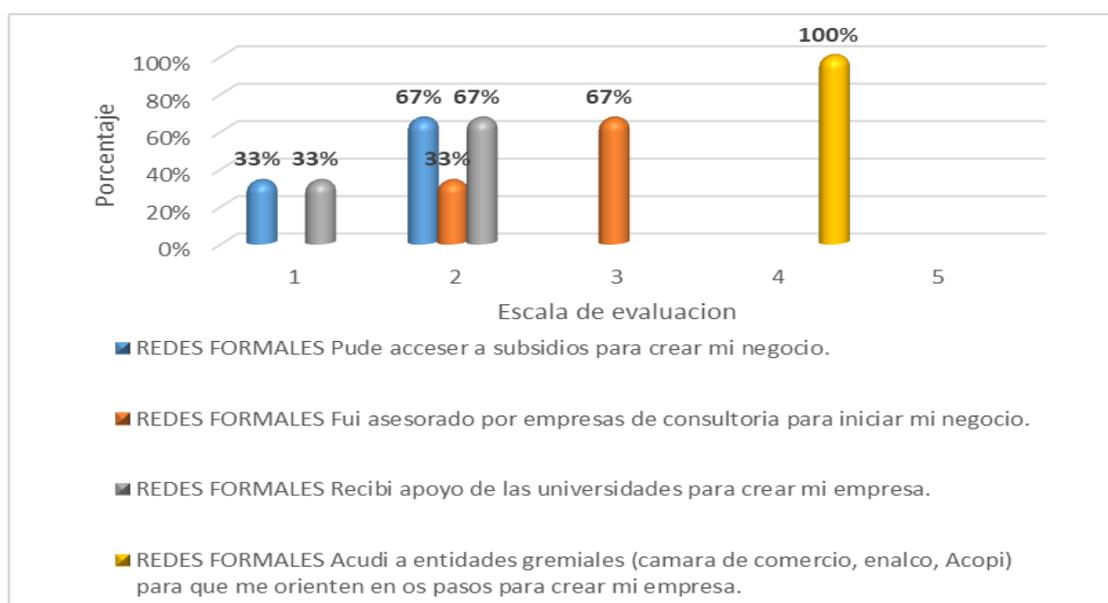
Orientación de entidades gremiales: Asesoramiento y apoyo brindado por organizaciones empresariales, como cámaras de comercio y asociaciones gremiales. En este factor se evalúan variables tales como el acceso a subsidios, a lo que el 33% las entrevistadas presentan que no

obtuvieron acceso de estos subsidios en el proceso de emprendimiento, el otro 67% aplicó alguna vez a subsidios para crear su negocio. Otra variable que se tiene en cuenta para evaluar este factor de orientación de entidades gremiales, es la asesoría por parte de empresas de consultoría, a lo que responden que el 33% aplicó alguna vez esta variable en el momento de la creación de la empresa y el 67% restante aplica parcialmente la asesoría de consultoría. Frente al apoyo de las universidades, de las encuestadas el 33% responden que no aplica esta variable en su proceso como emprendedoras y el 67% aplica alguna vez el apoyo por parte de las universidades en su proceso. En la última variable que se ha utilizado para evaluar este factor, el 100% de las entrevistas consideraron el aprovechamiento de la orientación de entidades gremiales en la creación de la empresa.

En el marco de una Sociedad de Bienestar, más participativa, más co-responsable, surge con fuerza y con identidad propia lo que ha dado en denominarse Tercer Sector, como conjunto de entidades no lucrativas o de carácter solidario que vienen a complementar, cuando no a sustituir, a las actividades de interés general llevadas a cabo, con distinta suerte, con anterioridad por el Estado, según el grado de desarrollo económico y de modernización de cada país (Cabra de Luna, 1999).

Figura 9

Redes formales

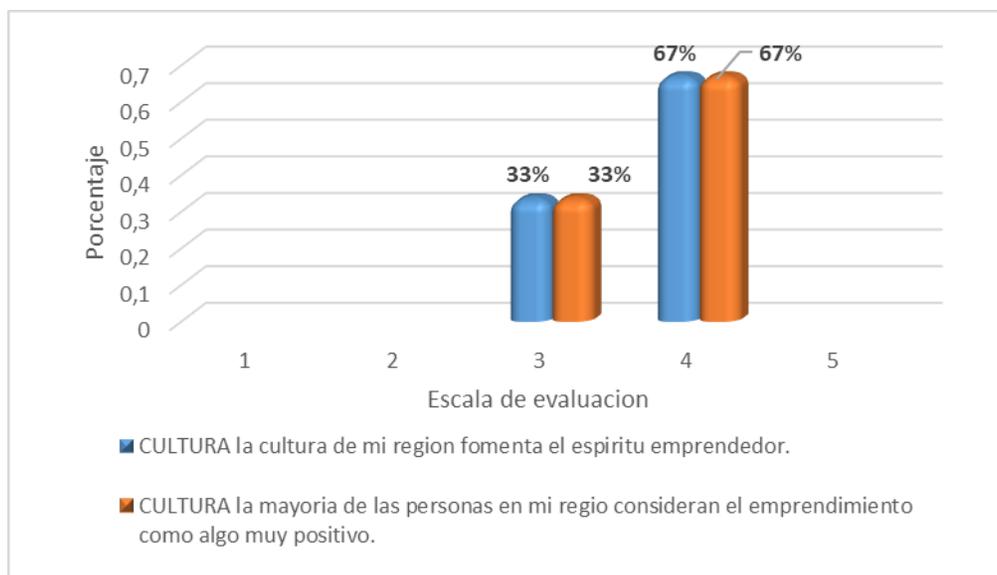


Cultura de la región. Ambiente social y cultural que fomenta el espíritu emprendedor y valora la creación de empresas. Se puede ver en la Figura 10 que para evaluar este factor se ha tenido en cuenta variables como la estimulación de la cultura regional en la creación de empresas para lo que las encuestadas responde que en un 33% se aplicó parcialmente esta variable en la creación de su empresa y el 67% restante aplica en alto grado la importancia de la cultura d la región en el momento de emprender. También se evaluó la opinión de las personas de la región en el momento de emprender, para lo que respondieron que un 33% aplica parcialmente como algo positivo el apoyo de las personas de la región en el emprendimiento y el 67% de las entrevistadas aplican en alto grado esta variable como base en su proceso de creación de la empresa.

Las personas en diferentes culturas tienen interpretaciones sorprendentemente diferentes de sí mismos, de los demás y de la relación entre los dos. Estas interpretaciones pueden influir y, tanto en el desarrollo personal como en el desarrollo económico de los países; en algunos casos esas diversidades culturales juegan un rol importante en el desarrollo de los emprendimientos, dado que esas mismas diversidades son las que alejan o acercan a lograr el objetivo definido. Se puede observar en el día a día como las personas son excluidas ya sea por sus preferencias políticas, religiosas, de género o incluso de lenguaje. Un factor común en los emprendimientos es que las personas presentan su idea de negocio ya sea un producto o servicio, en muchas ocasiones la recepción de la idea no es satisfactoria y se descarta, aun cuando podría ser una idea exitosa y/o que valga millones de dólares.

Figura 10

Cultura



Estos factores pueden servir como base para el desarrollo de políticas públicas destinadas a fomentar la actividad empresarial y contribuir al crecimiento y supervivencia de las empresas.

Estos aspectos aportan diariamente a la creación de nuevas empresas, y para explicar estos aspectos retomamos a Gibbs (2011), en su modelo de emprendimiento en el que plantea cuatro ideas, a través de las cuales articula el hecho con el desarrollo de una cultura y educación empresarial, y señala cuatro factores básicos para crear una empresa:

Motivación y determinación. Relacionado con el entorno social que rodea al individuo como la familia, la educación, el contexto sociocultural y las políticas de gobierno.

Idea y mercado. Determina la oportunidad y la viabilidad de negocio.

Recursos. Se refiere a la parte económica del proceso, identificación y consecución de recursos como: financieros, infraestructura, materiales, tecnológicos y talento humano.

Habilidades. Relacionado con los conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia que debe tener un empresario.

Factores limitantes en la creación de empresas. En este apartado se tienen en cuenta los factores de emprendimiento que limitan el proceso emprendedor, según una encuesta realizada a los administradores y dueños de los supermercados El Tigre de la Rebaja en la ciudad de Pasto. A continuación, se muestra un análisis de los factores que limitan la creación de empresas:

Fuentes de financiamiento: Dentro de este factor en la Figura 11 se observa que se evalúa las fuentes de financiamiento y su influencia en el momento de crear una empresa, para las administradoras de El Tigre de la Rebaja, quienes evalúan aspectos tales como la dificultad en el momento de acceder a un préstamo bancario a lo que catalogan con un 33% que no se tuvo dificultades al momento de acceder a estas fuentes y el otro 67% consideran alguna vez tener algún problema con esta variable en su proceso de emprendimiento. Otra variable importante evaluada en esta parte es el apoyo de inversores para iniciar el emprendimiento, a lo que respondieron que un 33% no tuvieron apoyo de inversores en su proceso y el 67% restante alguna vez se vieron apoyados por inversores en el proceso de creación de la empresa.

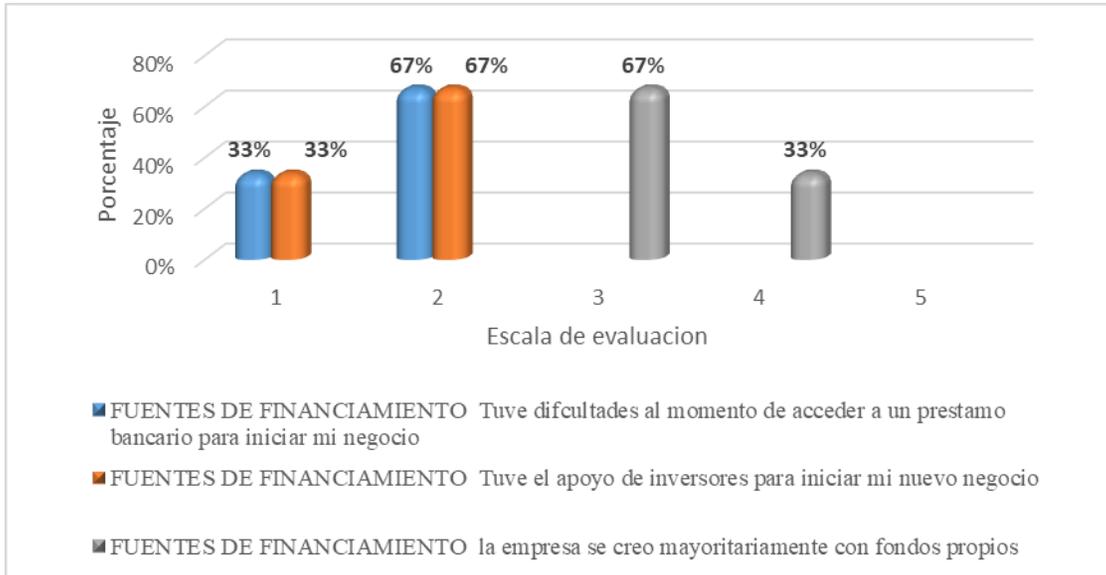
También se evaluó en este factor la presencia de recursos propios que facilitarían el desarrollo del emprendimiento, a lo que las encuestadas responde que un 67% aplicó en alto grado fondos propio y el otro 33% aplicó plenamente el uso de recursos propio para emprender su negocio. El estudio de las fuentes de financiamiento en las empresas consiste en evidenciar la relación e importancia del financiamiento para el desarrollo y crecimiento empresarial, las fuentes de financiamientos son las que generan entradas de efectivos a la empresa para la adquisición de cualquier activo, o para cubrir ciertos gastos corrientes generados en el ciclo operativo del negocio.

Poner en marcha el emprendimiento es una tarea complicada, pero mantenerlo y hacerlo crecer es un tema mucho más complejo, ya que depende del manejo de todos los recursos de la empresa, para garantizar sostenibilidad y crecimiento en el mercado; es importante destacar que hoy la sociedad exige que las acciones del emprendimiento sostenible estén dirigidas a contribuir con el desarrollo social, además, de la viabilidad económica, los consumidores y las instituciones tienen

en cuenta el comportamiento económico de la empresa para tomar decisiones de impacto que beneficien el aparato productivo local (Pérez y Chirinos, 2016).

Figura 11

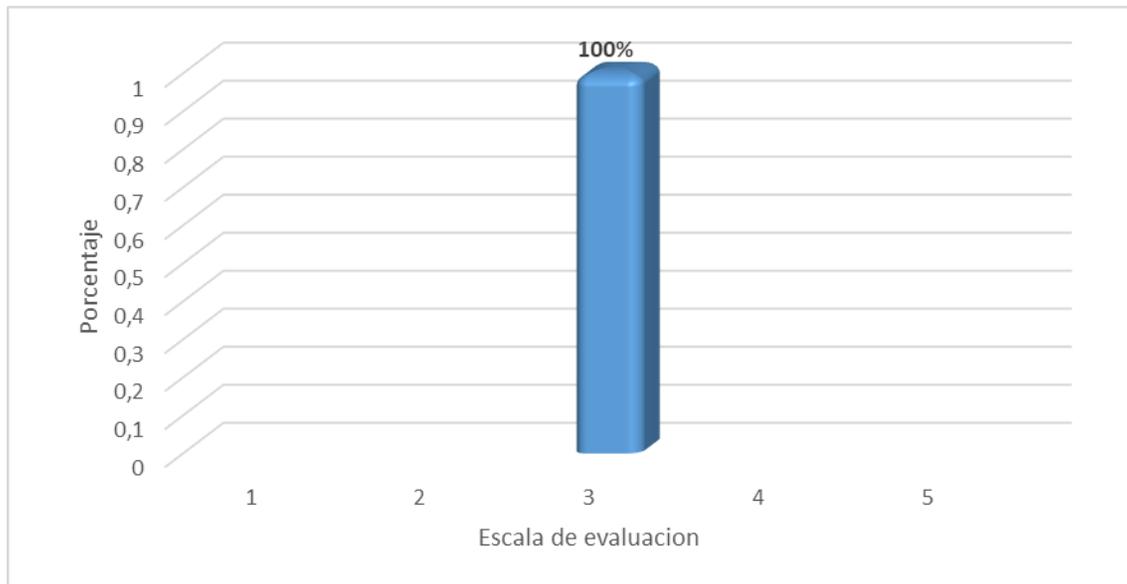
Fuentes de financiamiento



Situación económica: El 100% de las personas entrevistadas ven este aspecto como un factor importante, ya que, si impide la creación de empresas en un alto grado, por el riesgo que implica una variación significativa en la situación económica del país; Sauma (2011), en su investigación, con la finalidad de ofrecer un estudio sobre el marco económico, contratación de trabajo y protección colectiva, afirma que, en los territorios latinoamericanos en el espacio financiero, económico, es perceptibles a la tasa de cambio en la política, prefieren realizar políticas públicas para resistir del efecto económico y social, evitando los choques externos e internos. También confirma que no están listos para resguardar a sus pobladores del golpe negativos, la distancia que hay de ayuda es escaso, muestran grados elevados de incumplimiento laboral, y sigue habiendo áreas en extrema pobreza.

Figura 12

Situación económica



Trámites legales: El 67% de las entrevistadas ver figura 13, consideran que este factor limita parcialmente de alguna manera la creación de empresas, ya que algunos empresarios no cuentan con los recursos necesarios para cubrir con los altos costo que suelen solicitar las entidades que generan los trámites para la creación de empresas, y el 33% considera que este factor si incide plenamente en la creación de empresas. Según la Cámara de Comercio de Bogotá, un empresario podrá crear su S.A.S virtual y no necesitará ningún desplazamiento para hacerlo. Se pueden registrar tres tipos de sociedades: Personal Natural, Persona Jurídica y Establecimiento de Comercio. Los precios también varían de acuerdo a la actividad de la empresa, tamaño y capital para iniciar.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá y la DIAN, los procesos de registro se han simplificado, entre ellos se encuentran el registro ante la misma DIAN y la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT), que no tienen costo; al igual que la inscripción de los libros de comercio ante la Cámara de Comercio con un costo aproximado de \$6.000 por cada libro. Para gestionar de la mejor manera las finanzas de una empresa, es sumamente importante llevar las

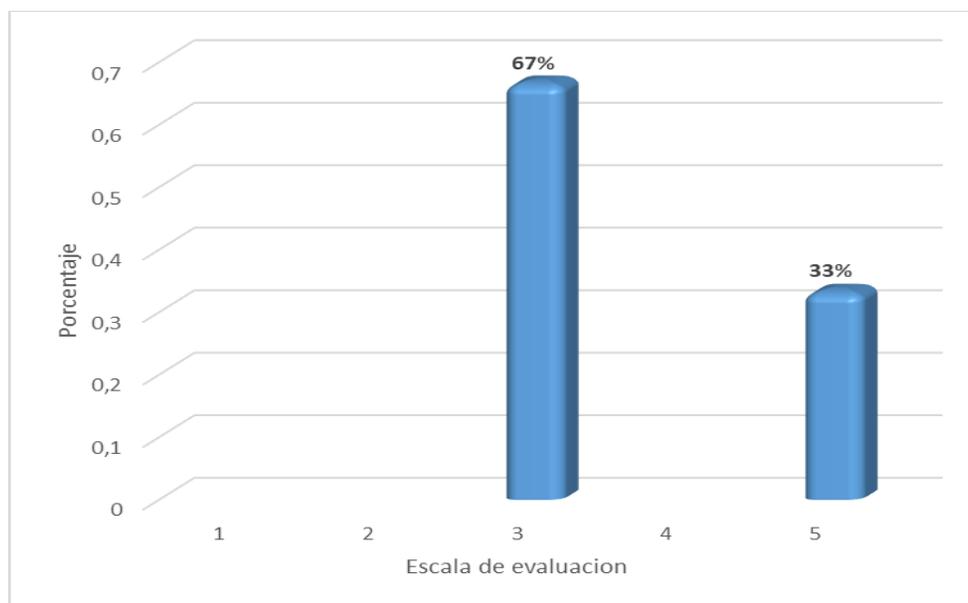
cuentas de manera ordenada y clara. Para esto, existen soluciones administrativas y contables en la nube con precios menores a \$53.910 mensuales.

Dado que el primer obstáculo que enfrentan los microempresarios al iniciar un negocio en cualquier región del país son los trámites que deben realizar para operar, muchos empresarios de esta parte se abstienen de formalizar su negocio, a pesar de que saben que deben hacerlo. Solicitar un número de identificación fiscal en la Dian, abrir una cuenta bancaria, registrarse en la Cámara de Comercio y para ello deben presentar los estatutos de la sociedad y los estatutos de la sociedad.

Firmar los estatutos de la sociedad, registrar establecimientos comerciales, registrar el comercio libros en la Cámara de Comercio, registro en la administración tributaria municipal, Registro de la empresa en la Administradora de Riesgos Laborales, Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF, Registro de los trabajadores en el Régimen de Salud y Pensiones, Obtención del Certificado de Bombero, Secretaría de Higiene y Certificado de Salud (Mvientercio, 2020).

Figura 13

Trámites legales



Impuestos: este aspecto igualmente es considerado como limitante en la creación de empresas ya que se tiene que contar con recursos para cubrir la carga tributaria que impone el país a los emprendedores, al momento de considerar la creación de empresa. El 67% dicen que este factor se aplica de manera parcial la carga tributaria a pequeñas y medianas empresas y el otro 33%, consideran este factor como altamente limitante al momento de emprender.

El objetivo principal de todo sistema tributario es movilizar recursos que permitan al Estado asegurar su producción para satisfacer las necesidades sociales, promover la estabilidad de las finanzas públicas y favorecer al sector privado a través de incentivos y alternativas de inversión. (Cárdenas y Mercer, 2005). las altas cargas que representa los tributos son unas de las barreras para el desarrollo empresarial, lo cual afecta directamente el desarrollo de la economía y aumentan los niveles de desempleo, la competitividad de las empresas, así lo afirma (Gómez y Steiner, 2015), quienes hacen referencia a que la estructura tributaria en Colombia se ha recargado históricamente en mayor parte a las empresas que en las personas naturales, lo que ha significado una alta carga en materia de impuestos para las empresas, lo que reduce competitividad internacional de las empresas colombianas.

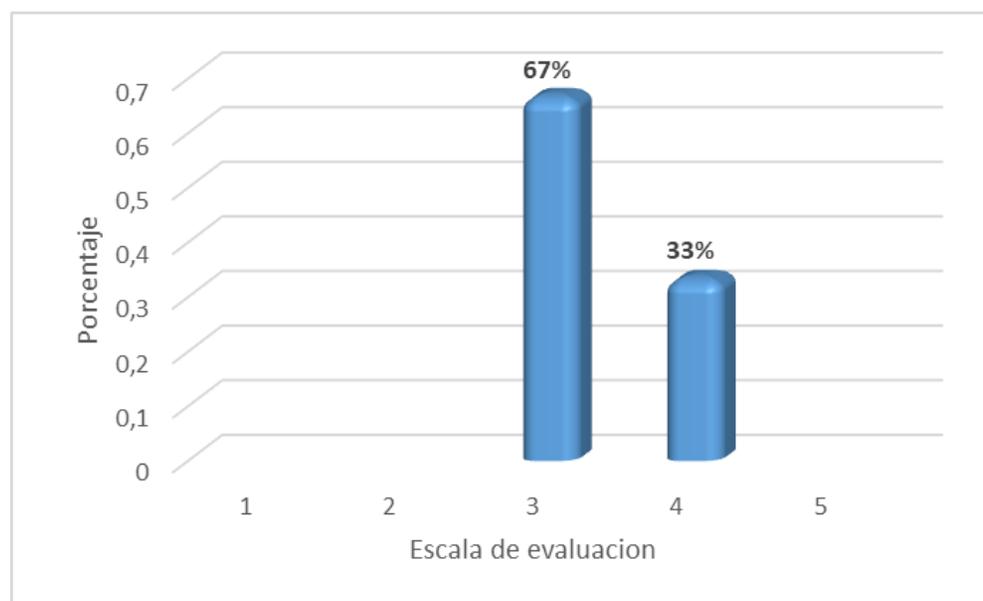
De acuerdo con una investigación realizada por (Howald, 2010), los tributos afectan a las organizaciones, en el entendido que se obtiene un margen menor de utilidad, limita el crecimiento y desarrollo empresarial, al tener un menor margen el empresario opta por aumentar el precio para aumentar sus utilidades, pero esta situación afecta la competitividad del mercado porque un producto con mayor precio, no se posicionará en el mercado, restringiendo su crecimiento y desarrollo. Por todo lo anterior, se podría resumir que la excesivas cargas tributarias generan ahogamiento a las Pymes y los empresarios para no cerrar sus negocios y no iniciar un proceso de insolvencia, optan por operar fuera del margen de la legalidad, por ejemplo; evadir impuestos, un ejemplo de ello es la subfacturación o no facturación con IVA, muchos de los empresarios de las Pymes realizan estas prácticas para poder competir con los precios de las grandes empresas y poder consolidarse en el mercado.

También optan por disminuir el costo de la mano de obra, contratando al personal sin prestaciones sociales, ejercer prácticas de competencia desleal entre otras, las cuales terminan

generando inequidad entre las empresas que, si cumplen con el pago de todas sus obligaciones tributarias y fiscales, produciendo repercusiones en la economía y en la sostenibilidad de las empresas.

Figura 14

Impuestos



En este apartado se tienen en cuenta los factores de emprendimiento que limitan el proceso emprendedor. Cuando se trata de identificar algunas limitantes en los procesos de creación de empresas, no hay un consenso absoluto, pero se resalta que la mayoría está de acuerdo que puede ser el tema de impuestos (67%). Seguido de los costos y tramites que se deben realizar en el momento de crear una empresa, ya que muchos de los emprendedores que desean iniciar su empresa no cuentan con los recursos extras necesarios para todos los tramites. Es importante comprender el papel del emprendimiento en el crecimiento económico, ya que los gobiernos de todo el mundo invierten enormes cantidades de capital en la búsqueda de la política, que, en ausencia de tal comprensión, pueden tener un efecto limitado si tienen esto en el Condiciones macroeconómicas del país (Gonzales, 2019).

2.1.2 **Gestión**

Gestión Empresarial. En este cuestionario se muestra diferentes variables relacionadas con la capacidad de la empresa para sobrevivir en el mercado. La tabla se divide en cinco categorías: gestión estratégica, gestión comercial, gestión de operaciones, gestión del talento humano y gestión financiera. Para cada variable, se presenta una escala de cinco puntos que indica el grado de capacidad de la empresa, desde "no se aprovechó" hasta "se aprovechó plenamente". Algunos puntos importantes que se pueden destacar de la tabla 1 son:

En la gestión estratégica se presentan variables como la definición de una misión y visión aplica plenamente en El Tigre de la Rebaja según el 100% de las personas encuestadas. (ver tabla 1). De igual manera se puede observar que la empresa aplica plenamente en un 100% políticas dentro de su organización, y también cuentan 100% con un organigrama definido según las encuestas realizadas, la elaboración de planes operativos anuales y la existencia de un plan estratégico. Estas variables son fundamentales para que la empresa tenga una dirección clara y definida.

En la gestión comercial, se presentan variables como la existencia de un plan de marketing que se puede observar que, el 67% aplicó alguna vez un plan de marketing dentro de la organización y el otro 33% aplica este plan parcialmente. Dentro de la gestión comercial también se puede observar (ver tabla 1) que la empresa cuenta con un equipo de ventas, el 67% expresa que aplica parcialmente un equipo de ventas para la gestión comercial y el otro 33% aplica en alto grado esta variable para el desarrollo de su gestión comercial.

En la gestión de operaciones, se presentan variables como la existencia de manuales de procesos y procedimientos, la implementación de un sistema de recursos empresariales y la utilización de software especializado. Estas variables son importantes para que la empresa pueda mejorar su eficiencia y productividad. En las encuestas (ver tabla 1) se pudo observar que el 67% contempla las necesidades de expansión de las instalaciones en un alto grado, y el 33% considera aplicar plenamente las necesidades de expansión. De igual manera expresan el 33% de las encuestadas que la empresa aplica parcialmente en una de sus sedes instalaciones para almacenamiento, 33% aplica en alto grado instalaciones propias para el depósito y organización de equipos y productos, y el

otro 33% restante aplica plenamente la utilización de instalaciones propias para el almacenamiento de equipos, materiales, artículos y productos de El Tigre de la Rebaja.

En la gestión del talento humano, se presentan variables como la realización de procesos de reclutamiento y selección de personal, la existencia de planes de carrera y capacitación y la aplicación de evaluaciones de desempeño. Estas variables son importantes para que la empresa pueda contar con un personal altamente capacitado y motivado. En la encuesta realizada, se observa que la empresa un 67% aplica en alto grado procesos de inducción de personal, y el 33% restante aplica plenamente con esta variable en gestión de talento humano. Otra variable que se evaluó es la vinculación por nomina a lo que contestaron el 100% que se aplica plenamente. Evaluando la variable de reglamento interno de trabajo, el 67% de las encuestadas responde que se aplica en alto grado y el otro 33% aplica plenamente la presencia de reglamento interno de trabajo vigente en la organización. También se evaluó el procedimiento documentado para el pago de personal, observando que se aplica plenamente en la empresa.

En la gestión financiera, se presentan variables como la existencia de un sistema contable sistematizado, la realización de planos financieros a corto plazo y la implementación de un sistema de gestión de calidad. Estas variables son importantes para que la empresa pueda administrar sus recursos financieros de manera eficiente y efectiva. Se analizan dos variables más destacadas que son, la primera, la existencia de un sistema contable sistematizado a lo que han contestado el personal encuestado que un 67% aplica en alto grado la sistematización contable y el 33% aplica plenamente esta variable en la organización. Otra variable evaluada es el sistema de costos e inventarios, se puede observar que el 100% evalúan que se aplica en alto grado esta variable en la empresa.

En el mundo empresarial actual, la gestión empresarial se ha convertido en un factor clave para el éxito de cualquier organización. En el caso de los supermercados El Tigre de la Rebaja, la gestión estratégica, comercial y financiera, así como la gestión del talento humano, juegan un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de la empresa. La gestión en el mundo empresarial supone ser un elemento fundamental para el desarrollo económico, no sólo de las empresas que implementan modelos de gestión, sino también para el sector industrial al que pertenecen.

(Quintana, 2022). La gestión de procesos es la visión sistémica actual a una visión futura en la organización, con el fin de obtener una sinergia en los conceptos de gestión y procesos. Por lo tanto, gestión es una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora y procesos es la forma cómo hacemos las cosas (Fernández, 2021).

Hablar sobre la gestión empresarial necesariamente conlleva a mencionar las funciones básicas que la componen; es decir, el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar. Dichas funciones se encuentran integradas en la unidad económica, son las ejecutadas por los gestores y tiene interdependencia; es decir, existe la holística en torno a ellas. El tener como referencia el proceso administrativo reconoce una secuencia ordenada y lógica que se mezclan para cumplir con el propósito de la organización, el cual exige una toma de decisiones a todo nivel para poder sobrevivir en el mercado.

La Gestión debe ser controlada frente a parámetros previamente establecidos que le permiten tomar una mejor decisión frente a cualquier situación dada, entre estos factores se deben considerar algunos instrumentos que verifican y retroalimentan la gestión. La gestión no puede ser tomada bajo el concepto del medio interno de la organización, necesariamente se la debe ubicar en un entorno globalizado con muchas oportunidades, pero, a la vez, con múltiples exigencias. El entorno es el que marca las directrices del consumidor y del cliente, que es en últimas a quien se debe la organización, por tanto, las decisiones no pueden estar divorciadas en ese entorno, pues generaría entropía que es la tendencia al desgaste al envejecimiento y la muerte de la empresa (Manabí, 2022).

Tabla 2

Factores de la gestión empresarial

Capacidad	Variable	Escala				
		1	2	3	4	5
Gestión Estratégica	La empresa tiene definidas una misión y visión					100%
	La empresa cuenta con políticas					100%

	La empresa elabora Planes Operativos Anuales	100%		
	La empresa cuenta con un Plan Estratégico	100%		
	La empresa tiene definido un Organigrama	100%		
	Se cuenta con manual de funciones	100%		
	La empresa cuenta con un Cuadro de Mando Integral (compuesto por indicadores clave)	33%	33%	33%
	La empresa tiene vigentes alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores	100%		
	La empresa cuenta con un Plan de Marketing	67%	33%	
	Existe un portafolio de productos claramente definido	100%		
	La empresa cuenta con presupuesto destinado a la Gestión Comercial	33%	67%	
	La empresa cuenta con equipo de ventas	67%	33%	
Gestión Comercial	La empresa realiza estudios de mercado periódicamente	100%		
	La empresa mide la satisfacción de sus clientes	33%	67%	
	La empresa tiene una base de datos de clientes	100%		
	Se destina presupuesto a publicidad y promoción	100%		
	Se contemplan estrategias de marketing digital	100%		

	La empresa tiene más de una sucursal en la ciudad	100%		
	La empresa tiene presencia en varias ciudades	100%		
	Se realizan exportaciones	100%		
	Se utiliza el comercio electrónico	100%		
	Existe un responsable de la función de logística	100%		
	Existe personal dedicado al servicio al cliente	67%	33%	
	Se cuenta con manuales de procesos y procedimientos	67%	33%	
	La empresa tiene implementado Sistema de recursos empresariales	33%	67%	
	La empresa cuenta con software especializado	67%	33%	
	La empresa cuenta con maquinaria de alta tecnología	33%	67%	
	Cuenta la organización con instalaciones propias para el almacenamiento de equipos, materiales, artículos y productos	33%	33%	33%
Gestión De Operaciones	Están contempladas las necesidades de expansión de las instalaciones		67%	33%
	La empresa cuenta con un área o personal especializado en tecnología	33%	67%	
	Se utilizan sistemas de bases de datos	33%	67%	
	La empresa cuenta con servidores y equipos de cómputo actualizado		67%	33%
	El personal del área operativa es altamente especializado		67%	33%

	La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de Calidad	67%	33%
	Se lleva un control estadístico de procesos	33%	67%
	Existe un área encargada de la investigación y desarrollo	100%	
	Existen alternativas viables para financiar la expansión de la producción	33%	67%
	La empresa realiza procesos de reclutamiento	33%	67%
	La empresa realiza procesos de selección de personal		100%
	Se realizan procesos de inducción de personal		67% 33%
	Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal	67%	33%
Gestión del Talento Humano	Se aplica la evaluación del desempeño en la organización	33%	67%
	La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)		100%
	La mayoría de empleados de la empresa están vinculados por nómina		100%
	Se cuenta con un reglamento interno de trabajo vigente		100%
	Se cuenta con un código de ética o conducta		67% 33%
	Existe un procedimiento documentado para el pago al personal		100%

	La comunicación organizacional se realiza a través de medios tecnológicos	100%		
	La empresa tiene un sistema contable sistematizado	67%	33%	
	La empresa realiza planes financieros a corto plazo	33%	67%	
	La empresa cuenta con sistema de costos e inventarios	100%		
	La empresa evalúa su desempeño financiero a través de la revisión e interpretación de los indicadores resultado de los informes contables	33%	67%	
	La empresa tiene un adecuado nivel de liquidez	33%	67%	
Gestión Financiera	La empresa tiene bajos niveles de endeudamiento	67%	33%	
	La empresa tiene indicadores de rotación adecuados respecto a la competencia	33%	67%	
	La empresa tiene indicadores de rentabilidad por encima del promedio de los competidores	33%	67%	
	Existen procedimientos de compras documentados	67%	33%	
	Se negocian con los proveedores condiciones de los pedidos	33%	33%	33%
	Existe un responsable de la preparación y control del presupuesto	33%	67%	

2.1.3 *Supervivencia*

Factores orientados a la supervivencia empresarial. Según La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), las dinámicas de supervivencia observadas en diferentes sectores de la economía, revelan que sostener un nuevo emprendimiento en el tiempo, parece ser una tarea difícil para los empresarios, ya que cada año un número considerable de empresas pierde la batalla por mantenerse en el mercado, y no logra materializar sus expectativas de crecimiento y consolidación empresarial. De ahí que haya un creciente interés por entender cuáles son esos factores que explican estos altos índices de fracaso o de éxito en la dinámica de supervivencia empresarial y el riesgo de fracaso de las mipymes en Colombia.

En la tabla **Factores orientados a la supervivencia empresarial** (ver tabla 4) se presentan diferentes estrategias de supervivencia empresarial que pueden ser aplicadas por las empresas para mejorar su capacidad de supervivencia en el mercado. Algunos puntos importantes que se pueden destacar de la tabla son:

En la categoría estratégica, se presentan estrategias como la fusión con otras empresas, la adquisición de parte de una empresa o absorción total, la creación de una nueva empresa filial a la principal, entre otras. Estas estrategias pueden ser aplicadas por las empresas para mejorar su posición en el mercado y aumentar su capacidad de competencia. La variable que se tomó como referencia es la fusión con otras empresas, las encuestadas evalúan 100%, que no aplica en la organización.

En la categoría producto y mercado, se presentan estrategias como el lanzamiento de nuevos productos o servicios para los clientes actuales, la mejora de la calidad de productos o servicios para los clientes actuales, la adición de productos o servicios complementarios con las líneas actuales, entre otras. Estas estrategias pueden ser aplicadas por las empresas para adaptarse a las necesidades y preferencias de los consumidores y mejorar su posición en el mercado. Se tomaron como referencia dos variables significativas que se podrían tomar como una oportunidad futura, estas son, la introducción de los productos o servicios actuales a nuevas áreas geográficas del país, a lo que las encuestadas, el 100% (ver tabla 3) evalúan que no aplica en la organización. La otra

variable evaluada es la introducción de los productos o servicios, en nuevas áreas geográficas del mundo, las encuestadas contestaron el 100% que esta variable no aplica en la organización.

En las estrategias de financiación se encuentra el acceso a crédito bancario. Esta estrategia consiste en obtener financiamiento a través de préstamos bancarios para financiar las operaciones de la empresa. En la tabla, se indica que esta estrategia se ha aplicado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aplicado en alto grado en un 67% de los casos. También acceso a fondos de entidades de apoyo a los empresarios públicos y privados, que consiste en obtener financiamiento a través de entidades públicas o privadas que brindan apoyo a los empresarios. En la tabla, se indica que esta estrategia se ha aplicado plenamente en el 100% de los casos. Llegada de nuevos inversionistas, obtener financiamiento a través de la llegada de nuevos inversionistas a la empresa. En la tabla 6, se indica que esta estrategia se ha aplicado parcialmente en un 67% de los casos y se ha aplicado en alto grado en un 33% de los casos.

De igual manera el recorte de costos y gastos, reducir los costos y gastos de la empresa para mejorar su rentabilidad. En la tabla, se indica que esta estrategia se ha aplicado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aplicado en alto grado en un 67% de los casos. Venta de una división o parte de la empresa, vender una división o parte de la empresa para obtener financiamiento. En la tabla, se indica que esta estrategia se ha aplicado plenamente en el 100% de los casos. Venta de parte de los activos de la empresa o leasing, vender parte de los activos de la empresa o utilizar el leasing para obtener financiamiento. En la tabla, se indica que esta estrategia se ha aplicado plenamente en el 100% de los casos. Renegociación de deudas, renegociar las deudas de la empresa para mejorar su situación financiera. En la tabla, se indica que esta estrategia se ha aplicado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aplicado en alto grado en un 67% de los casos.

En la tabla **Factores orientados a la supervivencia empresarial** (ver tabla 4), en la categoría de talento humano, se presentan las siguientes estrategias:

Procesos de reclutamiento: Esta estrategia consiste en llevar a cabo procesos de reclutamiento para atraer a los mejores candidatos para la empresa. En la tabla 4, se indica que esta estrategia se

ha aplicado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aplicado en alto grado en un 67% de los casos.

Procesos de selección de personal: Esta estrategia consiste en llevar a cabo procesos de selección de personal para elegir a los mejores candidatos para la empresa. En la tabla 3, se indica que esta estrategia se ha aplicado plenamente en el 100% de los casos.

Procesos de inducción de personal: Esta estrategia consiste en llevar a cabo procesos de inducción de personal para que los nuevos empleados se adapten rápidamente a la empresa. En la tabla, se indica que esta estrategia se ha aplicado parcialmente en un 67% de los casos y se ha aplicado en alto grado en un 33% de los casos.

Programa de capacitación y desarrollo para el personal: Esta estrategia consiste en implementar un programa de capacitación y desarrollo para el personal para mejorar sus habilidades y conocimientos. En la tabla, se indica que esta estrategia se ha aplicado parcialmente en un 67% de los casos y se ha aplicado en alto grado en un 33% de los casos.

Evaluación del desempeño: Esta estrategia consiste en llevar a cabo evaluaciones del desempeño para medir el rendimiento de los empleados y mejorar su desempeño. En la tabla, se indica que esta estrategia se ha aplicado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aplicado en alto grado en un 67% de los casos.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST): Esta estrategia consiste en implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para garantizar la seguridad y el bienestar de los empleados. En la tabla, se indica que esta estrategia se ha aplicado plenamente en el 100% de los casos.

Políticas de igualdad y equidad: Esta estrategia consiste en implementar políticas de igualdad y equidad para garantizar que todos los empleados sean tratados de manera justa y equitativa. En la tabla, se indica que esta estrategia se ha aplicado plenamente en el 100% de los casos.

Según La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), las dinámicas de supervivencia observadas en diferentes sectores de la economía, revelan que sostener un nuevo emprendimiento en el tiempo, parece ser una tarea difícil para los empresarios, ya que cada año un número considerable de empresas pierde la batalla por mantenerse en el mercado, y no logra materializar sus expectativas de crecimiento y consolidación empresarial. De ahí que haya un creciente interés por entender cuáles son esos factores que explican estos altos índices de fracaso o de éxito en la dinámica de supervivencia empresarial y el riesgo de fracaso de las Mipymes en Colombia.

La supervivencia empresarial se ha estudiado por académicos y empresarios alrededor del mundo por considerarse una inquietud que afectan la economía y productividad de los países, por lo que su análisis va desde aspectos estratégicos, contables y financieros hasta procesos de emprendimiento (Del Sarto et al., 2020; Ebert et al., 2019; Simón y Revuelto, 2016). De manera similar, han sido analizadas variables que influyen en la entrada y salida empresarial, para las grandes empresas y las pymes, incluyendo variables como edad, inversión en investigación y desarrollo, compensación y educación del director, tecnología, innovación, escisiones, distancia cultural y el riesgo país (Audretsch et al., 2016; Trushin y Ugur, 2021; Ugur y Vivarelli, 2021).

En este sentido, la clasificación de las definiciones y procesos sobre supervivencia empresariales variable dependiendo del campo de su análisis. Algunas investigaciones se centran en las variables que influyen en el desempeño de la empresa, entendida desde la permanencia en el mercado y el crecimiento dentro de la industria (Bosoet al., 2013); y otras, lo estudian como el ciclo de vida empresarial (entrada, permanencia y rutas de salida), involucrando cada variable en el proceso (Choi et al., 2020; Gang, 2018). De allí que sea necesario diferenciar entre los elementos de disolución, quiebra, fusión o adquisición (Tenkasi y Kamel, 2016).

Es importante que la empresa tenga en cuenta estas estrategias y el aplique de manera efectiva para mejorar su capacidad de supervivencia en el mercado, especialmente en el área financiera.

Tabla 3

Factores orientados a la supervivencia empresarial

Factor	Estrategia de supervivencia	Escala				
		1	2	3	4	5
Estratégico	Fusión con otras empresas	100%				
	Adquisición de parte de una empresa (Venture capital) o absorción total	100%				
	Creación de una nueva empresa filial a la principal		67%		33%	
	Joint Venture (dos o más empresas se unen para formar una nueva)	33%	67%			
	Consortios y uniones temporales con diferentes propósitos		33%	67%		
	Outsourcing para actividades de apoyo: aseo, vigilancia, etc			33%	67%	
Producto y Mercado	Lanzamiento de nuevos productos/servicios para los clientes actuales			100%		
	Mejora de la calidad de productos/servicios para los clientes actuales		33%	33%	33%	
	Adición de productos o servicios complementarios con las líneas actuales		67%	33%		
	Adición de productos o servicios nuevos no relacionados con las líneas actuales	33%	67%			
	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas de la ciudad	67%			33%	

	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas del país	100%		
	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas del mundo	100%		
	Aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de planes de mercadeo	33%	33%	33%
	Adquisición de la propiedad o alianzas estratégicas con proveedores		67%	33%
	Adquisición de la propiedad o alianzas estratégicas con distribuidores		67%	33%
	Acceso a crédito bancario		33%	67%
	Acceso a fondos de entidades de apoyo a los empresarios públicas y privadas	100%		
	Llegada de nuevos inversionistas	67%	33%	
	Recorte de costos y gastos	33%	67%	
Financiero	Venta de una división o parte de la empresa	100%		
	Venta de parte de los activos de la empresa o leasing	100%		
	Renegociación de deudas	33%	67%	
	Ampliación de las instalaciones de la empresa		33%	67%
Producción y Operaciones	Adquisición de maquinaria y equipo de última tecnología		67%	33%
	Adquisición de software especializado		33%	67%
	Incorporación de personal altamente cualificado (magíster, doctores)		100%	

	Inversión en la investigación, desarrollo e innovación para el desarrollo de nuevos productos y servicios	67%	33%
	Inversión en marcas, patentes, concesiones y franquicias, derechos, know how y licencias	33%	67%
	Las instalaciones de la empresa se ubican en un lugar estratégico	67%	33%
	Existen planes de carrera y capacitación que ayudan al crecimiento de cada uno de los colaboradores	33%	67%
	La empresa ofrece salarios competitivos respecto al sector	67%	33%
	Los trabajadores cuentan con beneficios extrasalariales enfocados a su bienestar y crecimiento personal	67%	33%
	Existe flexibilidad y conciliación de la vida personal, familiar y laboral para los trabajadores	100%	
Talento Humano	Existen políticas de igualdad y equidad	100%	
	El ambiente laboral es de compañerismo entre los colaboradores y directivos de la organización.	100%	
	Los trabajadores tienen espacios suficientes y ergonómicos para desarrollar sus funciones, los espacios están iluminados y las instalaciones incorporan salas de juego y relajación, comedores comunitarios y otras facilidades	67%	33%

Existen premios y reconocimientos para los mejores trabajadores	67%	33%
---	-----	-----

Factores externos orientados a la supervivencia empresarial. Esta parte del cuestionario está relacionada con la identificación de posibles oportunidades de supervivencia para la empresa en los últimos 5 años.

En la tabla Factores externos orientados a la supervivencia empresarial (ver tabla 4), en la categoría económica (ver tabla 4), se presentan las siguientes oportunidades:

Economía en crecimiento: Esta oportunidad se refiere a la situación económica del país, que puede estar en crecimiento y generar oportunidades para las empresas. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 67% de los casos.

Disminución de costos de importación: Esta oportunidad se refiere a la disminución de los costos de importación, lo que puede beneficiar a las empresas que importan productos. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

La devaluación de la moneda: Esta oportunidad se refiere a la devaluación de la moneda, lo que puede beneficiar a las empresas que exportan productos. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

Bajas tasas de desempleo: Esta oportunidad se refiere a la situación del mercado laboral, que puede estar en una situación de baja tasa de desempleo y generar oportunidades para las empresas. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

Reducción del impuesto sobre la renta: Esta oportunidad se refiere a la reducción del impuesto sobre la renta, lo que puede beneficiar a las empresas en términos de reducción de costos. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

Exenciones de impuestos: Esta oportunidad se refiere a las exenciones de impuestos, lo que puede beneficiar a las empresas en términos de reducción de costos. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 67% de los casos.

Incentivos sobre bienes de capital: Esta oportunidad se refiere a los incentivos sobre bienes de capital, lo que puede beneficiar a las empresas en términos de reducción de costos. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

Zonas francas: Esta oportunidad se refiere a las zonas francas, que son áreas geográficas delimitadas en las que se aplican incentivos fiscales y aduaneros para atraer inversiones. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 67% de los casos.

Descuentos tributarios: Esta oportunidad se refiere a los descuentos tributarios, que pueden beneficiar a las empresas en términos de reducción de costos. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 67% de los casos.

Disminución de tasas de interés: Esta oportunidad se refiere a la disminución de las tasas de interés, lo que puede beneficiar a las empresas en términos de reducción de costos financieros. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

Bajos niveles de inflación: Esta oportunidad se refiere a los bajos niveles de inflación, lo que puede beneficiar a las empresas en términos de estabilidad económica. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

En la tabla **Factores externos orientados a la supervivencia empresarial** (ver tabla 4), en la categoría de oportunidades políticas, se presentan las siguientes oportunidades:

Medidas proteccionistas del gobierno: Esta oportunidad se refiere a las medidas proteccionistas del gobierno que pueden beneficiar a las empresas en términos de protección del mercado interno. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 67% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 33% de los casos.

Acuerdos comerciales que facilitan la exportación: Esta oportunidad se refiere a los acuerdos comerciales que facilitan la exportación, lo que puede beneficiar a las empresas que exportan productos. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

En la tabla **Factores externos orientados a la supervivencia empresarial** (ver tabla 4), en la categoría social se presentan las siguientes oportunidades:

Movimientos migratorios: Esta oportunidad se refiere a los movimientos migratorios, que pueden generar oportunidades para las empresas en términos de nuevos mercados y clientes. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 33% de los casos.

Nuevas tendencias de consumo: Esta oportunidad se refiere a las nuevas tendencias de consumo, que pueden generar oportunidades para las empresas en términos de nuevos productos y servicios. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

Nuevos hábitos de vida: Esta oportunidad se refiere a los nuevos hábitos de vida, que pueden generar oportunidades para las empresas en términos de nuevos productos y servicios. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 67% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 33% de los casos.

Nuevos segmentos de mercado: Esta oportunidad se refiere a los nuevos segmentos de mercado, que pueden generar oportunidades para las empresas en términos de nuevos clientes y mercados. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 67% de los casos.

Envejecimiento de la población y caída de la tasa de natalidad: Esta oportunidad se refiere al envejecimiento de la población y la caída de la tasa de natalidad, que pueden generar oportunidades para las empresas en términos de nuevos productos y servicios para la tercera edad. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

Interés en una vida larga y sana, lo que conduce a una mayor preocupación por la salud y el cuidado del cuerpo: Esta oportunidad se refiere al interés en una vida larga y sana, lo que puede generar oportunidades para las empresas en términos de nuevos productos y servicios relacionados con la salud y el bienestar. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 67% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 33% de los casos.

Cultura joven y de belleza, donde la estética cada vez es más valorada: Esta oportunidad se refiere a la cultura joven y de belleza, que puede generar oportunidades para las empresas en términos de nuevos productos y servicios relacionados con la estética y la belleza. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 67% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 33% de los casos.

Cultura del tiempo libre: Esta oportunidad se refiere a la cultura del tiempo libre, que puede generar oportunidades para las empresas en términos de nuevos productos y servicios relacionados con el ocio y el entretenimiento. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 67% de los casos.

Nueva posición de la mujer en la sociedad y en el mundo laboral: Esta oportunidad se refiere a la nueva posición de la mujer en la sociedad y en el mundo laboral, que puede generar oportunidades para las empresas en términos de nuevos productos y servicios relacionados con las necesidades de la mujer. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 67% de los casos.

Cambios en la estructura familiar tradicional: Esta oportunidad se refiere a los cambios en la estructura familiar tradicional, que pueden generar oportunidades para las empresas en términos de nuevos productos y servicios relacionados con las necesidades de las nuevas estructuras familiares.

En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 33% de los casos.

Mayor poder adquisitivo y cultura de consumismo: Esta oportunidad se refiere al mayor poder adquisitivo y cultura de consumismo, que puede generar oportunidades para las empresas en términos de nuevos productos y servicios. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 33% de los casos.

Dentro de los factores externos orientados a la supervivencia empresarial, en la categoría tecnológica (ver tabla 4), se presentan las siguientes oportunidades:

Disponibilidad de tecnología a bajo costo: Esta oportunidad se refiere a la disponibilidad de tecnología a bajo costo, lo que puede beneficiar a las empresas en términos de adquisición de tecnología para mejorar sus procesos y servicios. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 67% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 33% de los casos.

Plataformas digitales: Esta oportunidad se refiere a la utilización de plataformas digitales, lo que puede beneficiar a las empresas en términos de mejorar su presencia en línea y llegar a nuevos clientes. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

Comercio electrónico: Esta oportunidad se refiere al comercio electrónico, lo que puede beneficiar a las empresas en términos de llegar a nuevos clientes y aumentar sus ventas en línea. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 67% de los casos.

Redes sociales: Esta oportunidad se refiere a la utilización de redes sociales, lo que puede beneficiar a las empresas en términos de mejorar su presencia en línea y llegar a nuevos clientes.

En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 33% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 33% de los casos.

Robótica e inteligencia artificial: Esta oportunidad se refiere a la utilización de robótica e inteligencia artificial, lo que puede beneficiar a las empresas en términos de mejorar sus procesos y servicios. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

Internet de las cosas y Big Data: Esta oportunidad se refiere a la utilización de Internet de las cosas y Big Data, lo que puede beneficiar a las empresas en términos de mejorar sus procesos y servicios. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

La nube: Esta oportunidad se refiere a la utilización de la nube, lo que puede beneficiar a las empresas en términos de mejorar sus procesos y servicios. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado parcialmente en un 67% de los casos y se ha aprovechado en alto grado en un 33% de los casos.

Economía colaborativa: Esta oportunidad se refiere a la economía colaborativa, lo que puede beneficiar a las empresas en términos de compartir recursos y conocimientos con otras empresas. En la tabla, se indica que esta oportunidad se ha aprovechado plenamente en el 100% de los casos.

Se puede observar que los supermercados El Tigre de la Rebaja en el factor económico se ha visto que no se ha aprovechado aspectos como, la disminución de costos de importación (100%), La devaluación de la moneda (100%), disminución de las tasas de interés (100%). Dentro de las políticas los aspectos que no se han aprovechado han sido los acuerdos comerciales que facilitan la exportación (100%). Dentro del aspecto social se ha aprovechado en la sede principal el mayor poder adquisitivo y la cultura de consumismo. En aspectos tecnológicos no se ha aprovechado el uso de plataformas digitales y con respecto al medio ambiente se ha creado una mayor cultura del reciclaje y del trueque en un (67%). (ver tabla 3)

Thornhill y Amit (2003) confirman que las empresas jóvenes fracasan debido a las deficiencias en los conocimientos de gestión financiera, y las empresas con mayor trascendencia en el mercado tienen la probabilidad de quebrarse, debido a la poca capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

Varona et al. (2014) opta por presentar los factores determinantes de la supervivencia empresarial bajo la perspectiva del empresario, la perspectiva de la empresa y la perspectiva del entorno. Dentro de los factores relativos al empresario, enumera, entre otros, su edad, experiencia, sexo, motivación, capacidades y destrezas.

La innovación puede ser entendida bajo diferentes puntos de vista. La innovación desde la perspectiva organizativa ha sido estudiada por diferentes autores (Guzmán y Martínez, 2008; Solé y Bramanti, 2001; González Serrano, 2003), quienes mantienen que las redes de cooperación entre empresas o la pertenencia a grupos favorece la innovación y la resistencia de las empresas en el mercado frente a los competidores. Clauss et al. (2021) ponen de relieve cómo la crisis de la COVID-19 ha afectado especialmente a los modelos de negocio de las pymes por la disminución del contacto social y recalcan la importancia de la innovación en las empresas para sobrevivir. Así, los resultados de su estudio sugieren que la innovación temporal del modelo de negocio por parte de las pymes a través del uso de sus competencias y redes de contacto es una exitosa vía para que las empresas puedan responder a una crisis como la vivida por la pandemia, e incluso de mejorar su posicionamiento durante dicho periodo.

Tabla 4

Factores externos orientados a la supervivencia empresarial

Factor	Oportunidades de Supervivencia	Escala				
		1	2	3	4	5
Económicos	Economía en crecimiento			33%	67%	
	Disminución de costos de importación		100%			
	La devaluación de la moneda		100%			
	Bajas tasas de desempleo		100%			

	Reducción del impuesto sobre la renta	100%		
	Exenciones de impuestos	33%	67%	
	Incentivos sobre bienes de capital	100%		
	Zonas francas	33%	67%	
	Descuentos tributarios (ICA efectivamente pagado, descuento por impuestos pagados en el exterior, descuento para inversiones realizadas en control, conservación y mejoramiento del medioambiente)	33%	67%	
	Disminución de tasas de interés	100%		
	Bajos niveles de inflación	100%		
	Medidas proteccionistas del gobierno	67%		33%
Políticas	Acuerdos comerciales que facilitan la exportación	100%		
	Movimientos migratorios	33%	33%	33%
	Nuevas tendencias de consumo			100%
	Nuevos hábitos de vida		67%	33%
	Nuevos segmentos de mercado		33%	67%
	Envejecimiento de la población y caída de la tasa de natalidad		100%	
Sociales	Interés en una vida larga y sana, lo que conduce a una mayor preocupación por la salud y el cuidado del cuerpo.		67%	33%
	Cultura joven y de belleza, donde la estética cada vez es más valorada.		67%	33%
	Cultura del tiempo libre		33%	67%
	Nueva posición de la mujer en la sociedad y en el mundo laboral		33%	67%

	Cambios en la estructura familiar tradicional	33%	33%	33%
	Mayor poder adquisitivo y cultura de consumismo		33%	33%
	Disponibilidad de tecnología a bajo costo	67%	33%	
	Plataformas digitales	100%		
	Comercio Electrónico	33%	67%	
Tecnológicos	Redes Sociales	33%	33%	33%
	Robótica e Inteligencia artificial	100%		
	Internet de las cosas y Big Data	100%		
	La nube, el cloud y el Saas	67%	33%	
	Economía Colaborativa	100%		
	Negocios verdes	67%	33%	
	Tecnologías limpias	67%	33%	
Medio Ambiente	Cambio climático y sostenibilidad		67%	33%
	Alimentación y agricultura sostenibles		100%	
	Biotecnología	33%	67%	
	Conciencia social y ecológica		100%	
	Mayor cultura del reciclaje y de trueque		67%	33%

2.2 Descripción de la historia de vida empresarial de los propietarios del supermercado

La empresa Tigre de la rebaja inicio hace 33 años en el año 1998, donde una pareja de esposos, el señor Enrique Noguera y Luz Angelica Bravo, tuvieron la visión de emprender su propia empresa.

Figura 15

Presentación de la empresa



La señora Luz Angelica recuerda y cuenta la historia así:

Se inició con muy poco inventario y estantería que un buen amigo nos regaló, el inventario inicial eran arrobas de granos y pocos productos, ni siquiera contábamos con bultos o cajas para la venta.

También recuerdo que café puro muy amablemente nos obsequió una pancarta o pasacalle con el nombre de la tienda, pero aun como tienda, desde un principio se lo nombro como

“Supermercado Tigre de la rebaja e inmediatamente fuimos a inscribirlo a cámara de comercio por un valor de un millón de pesos.

Ya se tenía listo el surtido de la tienda pero aún faltaban detalles por terminar y poder hacer la apertura oficial, aun ocurriendo esto, la gente golpeaba las cortinas diciendo que abran con lo que tengan porque necesitaban comprar los productos, cuando se abrieron las cortinas, en menos de una hora se acabó el surtido existente, afortunadamente nosotros conocíamos a las personas encargadas de las casas comerciales, nos comunicábamos con ellos e inmediatamente debíamos hacer nuevos pedidos, estos eran de 4 a 6 millones en mercancía, lo cual en ese tiempo era bastante dinero.

Gracias a Dios la nueva mercancía pedida, a los pocos días se vendía y hacíamos el mismo proceso, así se inició, se iban vendiendo productos e inmediatamente se realizaba nuevo pedido a las casas comerciales con el compromiso de ir pagando cumplidamente las facturas.

Figura 16

Sede principal



El mejor recuerdo que tengo es que todo fue un éxito total desde el primer día de apertura en temas de ventas y acogida del público, la gente hacia filas para poder ingresar y hacer sus compras, el problema era cuando nos sentíamos alcanzados con los trabajadores, necesitábamos personas que nos colaboren vigilando y atendiendo porque por la cantidad de gente que entraba, el peligro a ser robados era también más grande, al principio fallábamos mucho en temas de seguridad y vigilancia, atrapábamos a uno que otro ladrón pero no llevábamos un correcto control de esto ni tampoco un inventario exacto.

Por otro lado, recuerdo también claramente que después de un tiempo de la apertura, llegó un gran amigo ecuatoriano llamado Máximo Escalera con su hija, cerramos la cuadra e hicimos fiesta en la calle, frente al supermercado, así es como la gente iba a comprar y al mismo tiempo se unía a la celebración que organizamos para ellos, para todos los clientes.

Esa estrategia se sigue usando y es una de las que caracteriza a los supermercados Tigre de la Rebaja, en fechas especiales se organizan eventos con orquestas, música y degustaciones en la entrada de las sucursales para llamar la atención del público y aumentar el flujo de clientes. Hay que tener muy en cuenta que en la ciudad de Pasto se cuenta con fuerte y bastante competencia y cada día esta crece más, pero aplicando nuevas estrategias se ha logrado fidelizar a los clientes desde un principio, como, por ejemplo, mantener los precios bajos y que siempre sean asequibles para todo el público. Esa es otra de las muy importantes características que ayudan a posicionar a los supermercados junto a la excelente atención que se brinda.

Aparte de las estrategias utilizadas en la empresa para mantener y aumentar sus ventas, otro punto muy importante el cual se debe resaltar es que, con la compra y venta de propiedades y bancos, se ha logrado adquirir dinero adicional para ampliaciones y apertura de las otras sedes. En la actualidad se cuenta con la principal en el Barrio Champagnat, otra en el barrio Santiago y la más reciente en la avenida Santander.

Angélica Bravo fue la principal visionaria en crear un supermercado ya que ella ya tenía experiencia como trabajadora en este campo, ella se ha caracterizado por ser una persona muy

comercial y experta en ventas y el señor Enrique también se destacaba por ser una persona muy trabajadora, servicial y entregado a la clientela.

Los dos decidieron arriesgarse y arrancar con su propia empresa, contaban con la propiedad de bien raíz que era un punto primordial y añadido a esto, un plus muy importante es que su ubicación era bastante estratégica, lo apostaron todo e iniciaron en la Avenida Champagnat con un local de 300 metros cuadrados, en ese entonces en una construcción antigua, con el pasar del tiempo y gracias a la fidelidad de los clientes se empezó a destacar significativamente con el gran surtido, excelentes precios y buena atención.

Figura 17

Carros publicitarios



Ellos notaron la necesidad de iniciar a vender su propia marca en granos “El TIGRE”, empezaron con la producción de granos, arroz, azúcar y demás con precios bastantes competitivos en el mercado, adicional a esto iniciaron a ofrecer sus productos al por mayor, con un bajo margen de utilidad, pero una alta rotación, manejando en la parte comercial descuentos, ofertas y siempre

aprovechando precios de oportunidad. Los clientes le dieron al supermercado bastante acogida y cada vez aumentaban más las ventas.

Luz Angélica aparte del amor a su negocio siempre le llamó la atención el tema de bien raíz, por tanto, inicio a vendiendo una propiedad, comprando otra, adecuándola y nuevamente la ponía en venta, esta estrategia le favoreció mucho a la empresa ya que con las ganancias se lograba capitaliza la empresa.

Se debe tener en cuenta que desde un inicio una gran ayuda siempre fueron los bancos, este apoyo estuvo presente desde que nació la idea de emprender el supermercado, los créditos financieros siempre fueron una base importante en la creación y sostenibilidad de la empresa, hasta la actualidad. Con el tiempo decidieron ampliar y se logró comprar las casas vecinas, con ayuda de créditos para así poder convertir el local de 300 metros en un amplio supermercado con primer y segundo piso, donde los dos niveles en la actualidad suman 1.200 metros cuadrados, junto a esta ampliación también se aumentó su portafolio de productos y una gran mejora en la parte comercial.

Figura 18

Proveedores



Desde ahí se fueron creando más estrategias de ventas, realizando mejores negociaciones, sin planear en ese entonces esta se convirtió en la misión de la empresa, siempre ofrecer un excelente servicio a los clientes, un amplio portafolio, buena experiencia de compra y precios asequibles para todo el público, por esta razón el slogan de la empresa es “el rugir de los precios bajos”.

Un dato muy importante es que desde que la empresa inició, siempre se quiso dejar un legado familiar, por este motivo, las siguientes generaciones desde muy temprana edad aprendieron todos los movimientos y manejo del supermercado, desde los cargos operativos hasta los administrativos, de esta forma la familia se fue involucrando en la empresa, dado esto, tres hijos se la pareja se interesaron y se involucraron profundamente en este campo realizando sus estudios de administración de empresas y contabilidad para poder continuar con el desarrollo del Tigre de la Rebaja.

Figura 19

Aniversarios de la empresa



Fue en ese momento donde la pareja de esposos, Angélica Bravo y Enrique Noguera crearon la visión de la empresa, la cual fue construir más sucursales en la ciudad y poder expandirse en mercado, llegando a más puntos cercanos y estratégicos para los clientes.

Como se comentó anteriormente, Luz Angélica siempre ha sido una persona muy estratega para realizar compras de un bien, ella fue la encargada de buscar los lotes para las siguientes sucursales, dado esto, en el año 2005 compraron una propiedad frente al parque de Santiago ya que la pareja de esposos tenía su visión clara en poder crear ahí la próxima sucursal.

Iniciaron construcciones y documentación, pero en ese preciso momento sucedió una tragedia en la familia dada por la inseguridad de la ciudad, en un intento de robo en la sucursal de Champagnat el señor Enrique Noguera fue víctima de este suceso y lastimosamente falleció. Todo ocurrió por un atraco en el supermercado planeado, organizado y ejecutado por una banda de delincuentes donde ingresaron a la empresa en horas de la tarde dirigiéndose directamente a las cajas, fue un momento de mucho pánico para todas las personas presentes ya que dichos integrantes de la banda llegaron armados, por ende y por todo el proceso de robo la gente empezó a gritar con mucho temor, es ahí donde el señor Enrique Noguera sale por una de las ventanas de su oficina para ver qué era lo que pasaba, uno de los integrantes de esta banda cae en cuenta de esto y dispara hacia él.

Este suceso fue un golpe bastante duro para la familia ya que él era una persona maravillosa, excelente esposo, papá, abuelo, tío y amigo. Amaba su trabajo, a toda su familia y clientes. Un dato muy importante es que era el único hombre encargado de la empresa ya que en el año 2004 el hijo varón de Luz Angélica también había fallecido, desde ahí la empresa se ha mantenido y surgido con el trabajo de valientes y trabajadoras mujeres. A pesar del dolor que existía en los corazones, por memoria, honra y agradecimiento a Enrique Noguera se decidió continuar con la apertura de la nueva sede, hasta que en el año 2012 se inauguró el supermercado Tigre de la Rebaja Santiago.

Siempre se usó las mismas estrategias y negociaciones que caracterizaban a la empresa, claramente por ser una nueva sede y por la nueva ubicación se fueron creando aún más estrategias de ventas para llegar a un nuevo público. En esa época, la siguiente generación familiar ya habían terminado sus estudios y especializaciones para ponerse al frente de la organización, una de las bases principales y el complemento perfecto para el buen manejo de la empresa fue también poner en práctica toda la experiencia adquirida en el supermercado a lo largo de su juventud, de esta

forma la empresa continuó fortaleciéndose con nuevas ideas y conocimientos de los nuevos encargados.

Después, la señora Luz Angélica continuó enfocada en el campo de bien raíz, vendiendo y comprando propiedades con la ayuda del banco Bancolombia, el cual siempre fue y ha sido el apalancamiento financiero de gran ayuda y aporte a la organización, de esta manera la empresa cada vez iba creciendo con más fuerza pero nunca olvidando o dejando atrás el legado que la pareja creó desde un principio y así se ha ido capacitando a todo el personal de la empresa, donde la principal característica del supermercado es el buen servicio y trato a los clientes, claro está que a pesar de continuar con el legado y costumbres de la organización.

La empresa a pesar de vivir inconvenientes que siempre se presentan desde que se emprende una marca hasta mantenerla, ha logrado adaptarse a todos los cambios del mercado y aprendido a mejorar gracias a las quejas o solicitudes de los clientes, ya que esto es una necesidad y obligación para crecer y poder continuar pisando fuerte en el comercio. Las sucursales siguieron prestando sus servicios y mejorando cada día más para brindar una excelente experiencia de compra, ampliando cada vez más su portafolio de productos, convirtiendo dificultades que se presentaban en oportunidades de creación de nuevas estrategias de ventas, como por ejemplo la llegada del COVID-19, paros, cambios en la economía e inseguridad en la ciudad, situaciones como estas le ayudaron a la empresa a conocer más sus puntos débiles e irlos trabajando con el pasar del tiempo y un excelente equipo de trabajo.

Al pasar de unos años, en el 2019 se vio la necesidad de realizar la apertura de una nueva sucursal, que hoy en día es la tercera en la ciudad, ubicada en la avenida Santander con el fin de llegar a más hogares, a más familias y buen servicio a la gente, porque en el servir está la oportunidad y en el escuchar, el fortalecimiento y mejora de la marca. A pesar de ser un excelente proyecto, se presentaron ideologías diferentes entre las socias de la empresa, lo cual fue complicado para la realización de esta. Es difícil poner a diferentes personas en un mismo punto de vista y que les agrade las mismas ideas, dado esto, se presentaron algunos inconvenientes en el ambiente laboral y familiar que con el pasar del tiempo se ha ido logrando mejorar y adaptar los diferentes puntos de vista de las socias a la empresa.

Figura 20

Sede nueva



La nueva sucursal ayudó a la empresa a organizarse correctamente en general, en la creación y mejoramiento de áreas, en el debido manejo de la contabilidad y la creación y adaptación a un sistema, algo que antes no se había implementado en la organización, pero dado a los cambios y avances en la tecnología se vio la obligación de hacerlo, algo que ahora es un plus vital para la empresa y su crecimiento. Con el paso del tiempo se pensó en una nueva estrategia para la marca propia de la empresa, esta fue la creación de un nuevo proyecto en el barrio Botanilla, ya que, analizando la expansión del territorio y los avances de la ciudad, se quiso aprovechar la parte de la zona industrial y bodegas que la ciudad está haciendo en el POT (Plan de ordenamiento territorial).

La señora Luz Angélica vio esa gran oportunidad junto a sus hijas y decidieron nuevamente aprovechar las oportunidades que el banco les ofrece para lograr emprender en este nuevo proyecto, la creación de la bodega principal y fabrica de los productos de marca propia de los supermercados Tigre de la Rebaja, ya que para tener mayor estrategia comercial y hacer negociaciones en escala y volumen para ofrecer cada vez unos mejores precios es necesario realizar la estrategia de compras a mayor escala. Este proyecto también nació gracias a que la producción de granos y marca propia en las sucursales ya llegó a su límite, dado esto se necesita más espacio y mayor productividad.

Hoy en día la visión sigue enfocada en mejorar cada vez más el servicio a los clientes, esto se logra capacitando correctamente al personal en general de los supermercados, también analizar

cada oportunidad que se presente en el mercado para aprender de ella, adaptarse correctamente y mejorar cada día todos los aspectos relacionados de la organización, esto con el fin de ampliar en un futuro la empresa a nivel departamental.

2.3 Diseño de estrategias empresariales

Que Propendan Por El Éxito En Las Etapas De Gestión Y Supervivencia De Los Supermercados Tigre De La Rebaja De San Juan De Pasto, Nariño

2.3.1 Plan de acción Rappi

Con este plan de acción se busca también incluir a los supermercados Tigre de la rebaja en el comercio virtual, para nadie es un secreto que ahora la virtualidad tiene una gran importancia en el comercio, es por esto, por la adaptación a los cambios y acercamiento a todo tipo de público que se quiere incluir a la empresa en la aplicación Rappi, ya que esta aplicación permite llegar los productos a los hogares de una manera más fácil y rápida.

Rappi es la aplicación preferida de quienes han decidido quedarse en casa y de los negocios que se han reinventado luego de la pandemia.

El proceso sería el siguiente:

a) **Registrar la marca en la página de Rappi aliados.** Antes de empezar a vender en Rappi, se debe realizar un registro muy básico en la página de Rappi aliados. Solo se rellena algunas casillas con la información que soliciten, tener un correo electrónico y un número de celular activo para validar el registro.

El formulario de registro para Rappi aliados es muy fácil de llenar, por lo cual no te tomará más de cinco minutos completar este primer paso.

Es necesario tener en cuenta que se debe contar con unos requisitos para vender por medio de esta aplicación, son los siguientes:

Requisitos para vender en Rappi:

El registro para Rappi aliados lo puede hacer cualquier persona, pero para avanzar se debe probar que realmente se tiene un negocio y se cumple con lo mínimo para tener un perfil de Rappi aliado.

Estos son algunos de los requisitos con los que debes cumplir para empezar a vender con Rappi:

- Tener un menú de precios fijo.
- Contar con una dirección física.
- Cumplir con las exigencias legales de tu país para las actividades comerciales.

b) **Subir los documentos del negocio.** Además de los datos que se ingresó en la parte de registro en la página de Rappi aliados, hay que aportar una serie de documentos para comprobar que el negocio es legal, y que cuenta con todos los permisos y requisitos para trabajar con Rappi.

Los documentos que se necesita para vender en Rappi:

- Caratula bancaria: este espacio corresponde a los datos de la cuenta que va a estar asociada al perfil de Rappi aliado.
- Documento de identidad del representante legal: en este punto se debe cargar los documentos de identidad.

- Cédula de identificación fiscal: este documento se conoce por diferentes nombres según el país, algunos de ellos son Registro mercantil, Registro Federal de contribuyentes o Registro de sociedad comercial.

c) **Configurar la tienda y subir un menú o productos.** Se debe configurar el perfil de “Mi tienda Rappi” y crear un menú.

Como se mencionó antes, uno de los requisitos que se exige a los Rappi aliados, es que sus precios sean fijos, por lo que se debe diseñar un menú o catalogo y establecer el valor de los productos antes de activar la cuenta.

Estos son los pasos a seguir para lograrlo:

- Inicia sesión con el correo y la contraseña que enviarán al número de Rappi aliado que se definió.
- En el panel de control, buscar el botón con el nombre “Menú”.
- Si se tiene varias sucursales, se debe escoger el menú para cada una de ellas.
- Escribir la información de cada uno de los productos y seleccionar la foto que se mostrará a los clientes.

Para la configuración del perfil de “Mi tienda Rappi”, es necesario que también se indique que se trabaja con alguna otra empresa de domicilios. Trabajar de forma exclusiva con Rappi ofrece algunos beneficios como descuentos en las comisiones que se cobran, por lo que se debe estudiar las opciones y decidir qué es lo más conveniente a nivel económico.

d) **Activar la cuenta de Rappi.** El último de los pasos para vender en Rappi es activar la cuenta, luego de ello, se podrá empezar a recibir pedidos.

Para activar la cuenta de Rappi, solo se tiene que haber cumplido con los tres pasos que, mencionados antes, subir una foto de perfil y una portada al panel de “Mi tienda en Rappi”.

Para consultar el estatus de solicitud de activación, se puede seguir estas instrucciones:

- Iniciar sesión en la página de Rappi aliados.
- Presionar el botón de activación que se encuentra en la esquina superior izquierda.
- Verificar cuáles pasos cuentan con el check de Rappi, y cuáles tienen una equis roja.
- En caso de que algunos de los puntos no hayan sido aprobados por Rappi, es necesario cargar la información o los documentos nuevamente.

Para personalizar todos los aspectos relacionados a la tienda y empezar a vender, se presiona el botón “Datos de la tienda”, y ajustar los parámetros según las preferencias.

e) **Empezar a vender.** Ahora que ya se tiene claro cómo dar de alta un negocio en Rappi, es momento de empezar con el paso más importante: vender, junto a esto es necesario recordar que para que las ventas sean un éxito se debe seguir pasos muy importantes como: vigilar la reputación de la marca que se agregó, cuidar al cliente, brindar un servicio de calidad, ser innovador, ofrecer diferentes formas de pago, crear promociones especiales y más. Porque lo importante de iniciar ventas en rappi para el supermercado no es solo agregar productos, si no brindar el excelente servicio que tanto lo caracteriza.

f) **Suscripción mensual.** Cada mes la empresa debe pagar una mensualidad para su permanencia en la plataforma, que corresponde a un porcentaje aplicado por la misma aplicación.

Tabla 5

Plan de mejoramiento Rappi

Plan de mejoramiento enfocado a el ingreso de El Tigre de la Rebaja a Rappi						
Responsable Principal:		Maydi Lorena Melo Ramos, Jefe de Sistemas				
Eje de Mejoramiento	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Medios		
				Duración	Presupuesto	Recursos Varios
1-Ingreso de la empresa a la aplicación Rappi de domicilios.	Incluir a los supermercados Tigre de la rebaja en el comercio virtual.	Realizar una alianza estratégica con la plataforma de domicilios Rappi, ya que para nadie es un secreto que ahora la virtualidad tiene una gran importancia en el comercio, y es importante la adaptación a los cambios y acercamiento a todo	1. Registrar la marca en la página de Rappi aliados: Antes de empezar a vender en Rappi, se debe realizar un registro muy básico en la página de Rappi aliados. Solo se rellena algunas casillas con la información que soliciten, tener un correo electrónico y un número de celular activo para validar el registro. El formulario de registro para Rappi aliados es muy fácil de llenar, por lo	1 mes	\$50.000	Responsable de área de sistemas, computador personal.

tipo de público cual no te tomará más de cinco minutos completar este primer paso. manera más efectiva los productos a los lugares de destino.

2. Subir los documentos del negocio

Además de los datos que se ingresó en la parte de registro en la página de Rappi aliados, hay que aportar una serie de documentos para comprobar que el negocio es legal, y que cuenta con todos los permisos y requisitos para trabajar con Rappi.

Responsable de área de sistemas, \$50.000 computador personal.

3. Configurar la tienda y subir un menú o productos.

Se debe configurar el perfil de “Mi tienda Rappi” y crear un menú. Como se mencionó antes, uno de los requisitos que se exige a los Rappi aliados, es que sus precios sean fijos, por lo que se debe diseñar un

Responsable de área de sistemas, \$50.000 computador personal.

menú o catalogo y establecer el valor de los productos antes de activar la cuenta.

**Subtotal plan
de
mejoramiento**

\$150.000

**Imprevistos
(5%)**

\$15.000

**Total, Plan de
mejoramiento
para El Tigre
de la Rebaja**

\$165.000

2.3.2 *Plan de acción de capacitaciones al personal*

En el supermercado Tigre de la rebaja existe personal bastante antiguo, algunos trabajan en la empresa desde la existencia de esta, por esta razón dichas personas tienen un sentido muy grande de pertenencia y a veces es complicada la adaptación a los cambios o la relación con nuevos colaboradores, es por esto que es necesario realizar capacitaciones enfocadas en esta situación.

El plan de acción es el siguiente:

a) **La encuesta de clima laboral.** Para poder iniciar el plan de acción de mejora del clima laboral, lo primero que se debe hacer es estudiar la situación actual para buscar fortalezas y debilidades que se presentan en la empresa, esto se realiza con ayuda de encuestas enfocadas en el clima laboral para medir el nivel de compromiso y satisfacción de los trabajadores.

Las preguntas de la encuesta deben abordar los siguientes aspectos:

- **Técnicos:** capacitación, herramientas, tecnología, material, etc.
- **Humanos:** relaciones entre compañeros o directivos, motivación, etc.
- **Organizacionales:** valores de la empresa, procedimientos, estándares, etc.

Se debe crear preguntas que permitan abordar estas tres áreas concretando los indicadores que se quiere medir.

Algunos ejemplos de ellos son: motivación, reconocimiento, sentido de pertenencia, liderazgo, participación, condiciones laborales y condiciones del lugar de trabajo. Para agregar el indicador de retención del talento se puede recurrir a datos objetivos y medibles, como las renunciaciones que se han presentado, el tiempo de duración de los contratos o el número de despidos. Es necesario y vital recordar que la participación de los trabajadores en la encuesta siempre debe ser libre.

b) **El análisis y la definición del plan.** Una vez que se haya hecho el anterior análisis, se tendrán los datos necesarios para saber en qué es fuerte la empresa y qué se debe mejorar.

Es aquí donde llega el momento de poner por escrito el plan de acción de mejora del clima laboral, especificando los objetivos, los cuales en este caso se relacionan con el compañerismo y comprensión entre colaboradores nuevos y antiguos, otro punto vital son los recursos disponibles y las acciones que se planean poner en marcha para conseguir los resultados esperados.

También es importante definir cuál es el equipo de trabajo que se hará cargo del programa, de difundirlo entre los trabajadores y de realizar el *feedback* de las actividades realizadas.

c) **Medición de resultados.** El clima laboral no es estático, es cambiante y esto se presenta continuamente con los acontecimientos que se van dando en la empresa o con los cambios que se presenten en el ambiente general. Por eso, se debe medir con frecuencia el clima laboral de la empresa, dependiendo la necesidad de esta, para así poder identificar nuevos problemas y comprobar la efectividad del plan de acción de mejora del clima laboral, con esto se define si es necesario realizar cambios o añadiduras al plan de acción.

Tabla 6

Plan de mejoramiento de talento humano

Plan de mejoramiento enfocado a la capacitación del talento humano						
Responsable Principal:		Paola Alexandra Chachinoy Meneses. Jefe de área				
Eje de Mejoramiento	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Medios		
				Duración	Presupuesto	Recursos Varios
1-Capacitar y adaptar al capital humano.	Capacitación de Talento Humano para Adaptación a Nuevo Personal.	Evaluar el ambiente laboral por medio de encuestas y observación directa, buscar fortalezas y debilidades en el desarrollo de los procesos de comunicación, medir el compromiso y la satisfacción del personal.	1. La encuesta de clima laboral: Para poder iniciar el plan de acción de mejora del clima laboral, lo primero que se debe hacer es estudiar la situación actual para buscar fortalezas y debilidades que se presentan en la empresa, esto se realiza con ayuda de encuestas enfocadas en el clima laboral para medir el nivel de compromiso y satisfacción de los trabajadores.	3 meses	\$100.000	Jefe de área, computador personal, herramientas de oficina, muebles y enseres
			2. El análisis y la definición del plan: Una vez que se haya hecho el			\$100.000

<p>anterior análisis, se tendrán los datos necesarios para saber en qué es fuerte la empresa y qué se debe mejorar.</p> <p>Es aquí donde llega el momento de poner por escrito el plan de acción de mejora del clima laboral, especificando los objetivos, los cuales en este caso se relacionan con el compañerismo y comprensión entre colaboradores nuevos y antiguos, otro punto vital son los recursos disponibles y las acciones que se planean poner en marcha para conseguir los resultados esperados.</p>	<p>contratada, computador personal, herramientas de oficina, muebles y enseres</p>
<p>3. Medición de resultados</p> <p>El clima laboral no es estático, es cambiante y esto se presenta continuamente con los acontecimientos que se van dando en la empresa o con los cambios</p>	<p>Jefe de área, persona contratada, contrato, computador</p> <p>\$100.000</p>

	que se presenten en el ambiente general. Por eso, se debe medir con frecuencia el clima laboral de la empresa, dependiendo la necesidad de esta, para así poder identificar nuevos problemas y comprobar la efectividad del plan de acción de mejora del clima laboral, con esto se define si es necesario realizar cambios o añadiduras al plan de acción.	personal, herramientas de oficina, muebles y enseres
Subtotal Plan de Mejoramiento	\$300.000	
Imprevistos (5%)	\$30.000	
Total, Plan de Mejoramiento Para El Tigre de la Rebaja	\$330.000	

2.3.3 Creación de Pagina Web

Esta nueva página web ha sido diseñada pensando en la empresa y sus clientes. Se crea un espacio virtual donde puedan explorar fácilmente aspectos acerca de la empresa, conocer nuestras ofertas y realizar sus compras desde la comodidad de sus hogares. La navegación por nuestra página web es intuitiva y sencilla, para que puedan encontrar todo lo que necesitan en tan solo unos clics:

<https://eltigredelarebaja.squarespace.com/>

3 Conclusiones

Se destaca que la satisfacción personal de ser empresario, la calidad de vida y el retorno financiero que se obtiene al convertirse en empresario son factores motivadores para los emprendedores y propietarios de El Tigre de la Rebaja. En general, se puede concluir que la empresa ha sido creada y desarrollada por personas que cumplen con las características esenciales de un emprendedor, lo que ha favorecido el éxito de la misma. También se destaca la importancia de la colaboración con proveedores y la implementación de estrategias empresariales para propender por el éxito en las etapas de gestión y supervivencia de la empresa.

La empresa Supermercados El Tigre de la rebaja debe aprovechar oportunidades que pueden llevar a un mayor éxito y una mayor cobertura a nivel regional y nacional, porque tiene cualidades líderes en la industria de víveres y abarrotes, oportunidades enfocadas en la publicidad, y expansión de los supermercados a nivel regional y nacional, para mayor cobertura.

Se observa en el desarrollo de este trabajo que se pretenden concentrar los esfuerzos de los emprendedores a que tomen especial atención en la selección del personal, a evaluar cómo se están repartiendo los esfuerzos del equipo de trabajo idóneo y sobre todo a consolidar un plan de innovación con un norte enfocado, todo para un efectivo funcionamiento y un ambiente laboral sano y satisfactorio, manteniendo todos los procesos actualizados y enfocados.

4 Recomendaciones

Para continuar gestionando y manteniendo la supervivencia de los supermercados Tigre de la rebaja es importante abordar diversos aspectos, desde la gestión interna, hasta la adaptación a las tendencias del mercado y expectativas de los consumidores, las recomendaciones que se realizan en este caso para la empresa estudiada, son las siguientes:

Es necesario trabajar de la mano con la innovación y los cambios que la tecnología presenta actualmente ya que de esta forma se puede implementar sistemas de punto de venta modernos y eficientes para ofrecer un mejor servicio a los clientes, desarrollar plataformas de comercio electrónico para ventas en línea, domicilios o en este caso la implementación de rappi el cual sería un plus de gran importancia para la empresa, igualmente es necesario adaptarse a estos cambios tecnológicos ya que en la actualidad para llevar un mejor seguimiento y control de inventario es vital el uso de sistemas y tecnología.

Es importante continuar con el legado de la empresa y mantener en pie las estrategias que han beneficiado notoriamente a los supermercados, en este caso se refiere a la buena experiencia de compra que tenga el cliente, es necesario ofrecer siempre un servicio excepcional, crear programas de lealtad y fidelización con la clientela para incentivar a la gente a regresar y junto a esto crear más estrategias dirigidas directamente a los clientes teniendo en cuenta sus datos personales y compras anteriores.

Este es un punto infaltable en las organizaciones ya que al usar estrategias de marketing continuamente, incluyendo publicidad en redes sociales, radio y demás, aumenta significativamente las ventas, en este caso en los Supermercados Tigre de la rebaja, ya que por estos medios la gente se entera con más facilidad de precios, ofertas, promociones y beneficios que se les ofrece. De esta manera también se logra atraer a nueva clientela y retener a la existente.

Se recomienda continuar llevando un excelente control en la gestión de inventario para evitar excesos o faltantes en los puntos, y si es necesario optimizar al máximo esta gestión para no perder este infaltable control.

También, junto a esto, es necesario establecer relaciones solidadas con los proveedores para asegurar precios competitivos negociando con ellos de la mejor manera y así también asegurar productos de alta demanda con un sistema de reabastecimiento automático en los puntos de venta.

Por ultimo y no menos importante es realizar continuas capacitaciones y formaciones al personal sobre servicio y atención al cliente, ya que esa es su principal función y la base de la empresa, junto a estas capacitaciones también es de vital importancia temas de habilidades de ventas, manejo y conocimiento de productos para que así la atención a la clientela sea impecable. Otro tema fundamental en la formación y capacitación del personal es el buen ambiente de trabajo, ya que para que el ambiente sea ameno y adecuado tanto para el equipo de trabajo y clientes, es necesario mantener una buena relación internamente, para así convertir las jornadas de trabajo positivas y motivadoras.

Al adoptar estas recomendaciones, se puede fortalecer aún más la posición de los supermercados Tigre de la rebaja y mejorar cada día más las posibilidades de supervivencia a largo plazo, siempre adaptándose a los cambios del mercado y necesidades de los clientes.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, U. A. J., Sablón, C. N., Acevedo, S. J. A., Gómez, A. M. I., y López, J. T. (2019). *Formación logística en Cuba: desafíos y perspectivas*. Rev. Universidad y Sociedad, 11(1), pp. 172-182. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000100172
- Alonso, L. G. (2016). *Métodos de investigación de enfoque experimental*. <http://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/10.pdf>
- Arellano, B. N., y Yanchapanta, C. J. (2021). *La gestión administrativa y su influencia con el crecimiento empresarial en el sector calzado del cantón Cevallos* (trabajo de pregrado). Universidad Técnica De Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/33139>
- Arias, F. (2015). *El proyecto de investigación* (Sexta ed.). Ed. Episteme.
- Aulestia, J. (2017). *El entorno digital: cómo incide en el marketing actual*. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-abril-2017-ART-entorno-digital.pdf>
- Bañeras, J. (2014). *La importancia de la calidad en la Gestión Empresarial*. <https://blogs.informacion.com/blog/corporativo/calidad/la-importancia-de-la-calidad-en-la-gestion-empresarial/>
- Behar, D. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Ed. Shalom.
- Cazau, P. (2018). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. <https://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>
- Calduch, R. (2012). *Métodos y Técnicas de Investigación en Relaciones Internacionales- Curso de Doctorado*. Universidad Complutense de Madrid.

- Castillo, J. (2018). *Motivación laboral y Productividad de la fuerza de ventas de Triathlon SAC* (trabajo de pregrado grado). Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23909>
- Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. *Paradigma económico Rev. de economía regional y sectorial*, 13(1), 35-63. <https://www.redalyc.org/journal/4315/431566320002/html/>
- Dávila, C. (1986). *El empresariado colombiano. Una perspectiva histórica*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Delgado, M. (2020). *Identidad Corporativa y Motivación Laboral en Enfermeras de un Hospital en el Callao* (trabajo de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://upc.aws.openrepository.com/handle/10757/653873>
- Díaz, I. (2009). *Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación?* *Rev. Economía y Desarrollo*, 144(1), pp. 101-114. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>
- Diccionario técnico Definicion. De. (2016). *Definición de Gestión Empresarial*. <http://definicion.mx/gestion-empresarial/>
- Departamento Nacional de Planeación-DNP. (2021). *Programa de bienestar e incentivos*. DNP de Colombia.
- Gundolf, K., Jaouen, A., y Gast, J. (2018). *Motives for strategic alliances in cultural and creative industries*. *Rev. Creativity and Innovation Management*, 27(2), 148-160. https://www.researchgate.net/publication/322196933_Motives_for_strategic_alliances_in_cultural_and_creative_industries

- Guevara, R. (2012). *La gestión empresarial y el desarrollo económico nacional*.
<https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2012-v16-n4-mi0366/1013157ar/>
- Hernández-Mendoza, S., y Duana-Avila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Rev. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17).
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019>
- Hochanadel, A., y Finamore, D. (2015). Fixed and growth mindset in education and how grit helps students persist in the face of adversity. *Rev. Journal of International Education Research*, 11(1), 47-50. <https://clutejournals.com/index.php/JIER/article/view/9099>
- León, O. (2018). *Relación directa y mediadora de las TIC sobre el rendimiento de la diversificación empresarial*. *Rev. de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 25, pp. 99–110. <https://doi.org/1886-516X>
- Lins Filho, M. L., Vieira, A., y Gomes, G. (2020). *Capacidad de innovar em Startups: Uma abordagem sob a ótica da orientação para aprendizagem*. *Rev. Navus*, Florianópolis, 10, pp. 1-21. <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-21.1095>
- López, A. (2017). *El sentido de pertenencia (sp) como elemento de la cultura organizacional (co): factores que inciden en su desarrollo* (trabajo de pregrado). Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4482/lopezangela2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, A. (2011). *Determinantes de la supervivencia de empresas industriales en el área metropolitana de Cali 1994-2003*. *Rev. Sociedad y Economía* 11, pp. 112-144.
<https://www.redalyc.org/pdf/996/99616177005.pdf>
- Mejías Acosta, A., Godoy Duran, E., y Piña Padilla, R. (2018). *Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento*. *Rev. Compendium*, 21(40). <https://www.redalyc.org/journal/880/88055200020/88055200020.pdf>

- Moreno, A., Cuevas, E., y Michi, S. (2015). *Determinantes de la supervivencia empresarial en la industria alimentaria de México, 2003-2008*. Rev. Trayectorias 17(41), pp. 3-28. <https://www.redalyc.org/pdf/607/60741185001.pdf>
- Montoya, I. A., Montoya, L. A., y Rojas, S. P. (2019). *Innovación organizacional como un proceso de simbiogénesis*. NOVUM Rev. de Ciencias Sociales Aplicadas, 1(9), pp. 124-142. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360739006/html/>
- Muñoz, P. (2014). *El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa* (ensayo de especialización). Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11663/Ensayo%20Final%20Paola%20Mu%F1oz.pdf;jsessionid=3E47142DBD6180FA732EBD965C9FC419?sequence=1>
- Parraga, S., Pinargote, N., Garcia, C., y Zamora, J. (2021). *Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática*. Rev. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, p. 8. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000400026&script=sci_abstract
- Peña, H., y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Rev. Cientific, 3(7), 177-192. https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181
- Pérez, C. M. (2019). *Innovación empresarial al servicio de la micro y pequeña empresa nortesantandereana: por la competitividad regional*. Rev. Económicas Cuc, 40(1), pp. 91-104. <https://doi.org/10.17981/econcuc.40.1.2019.06>.
- Pérez, Y., y Cautín, A. (2005). *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. Rev. ACIMED, 13(6). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004
- Rincón, C., y Narváez, J. (2017). *Presupuestos*. Ediciones de la U.

- Rodríguez, R. A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Rev. Pensam. & Gest*, 26, 94-119. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612291005.pdf>
- Roque, R., Salinas, J., Mendoza, A., y Herrera, J. (2017). *La tecnología: una herramienta de apoyo para pymes y emprendedores desde el entorno universitario*. *Rev. Ciencia ergum sum*, 24(1), pp. 75-82. <https://www.redalyc.org/journal/104/10449880008/html/>
- Soria-Barreto, K., Zúñiga-Jara, S., y Ruiz-Campo, M. (2014). *Autoeficacia, control interno y propensión al riesgo: determinantes de la intención emprendedora*. XXX Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economía. ENEFA Proceedings. http://www.asfae.cl/images/stories/papers/PDF_ENEFA_2014/2/208.pdf
- Soria-Barreto, K., Zúñiga-Jara, S., y Ruiz-Campo, S. (2016). *Educación e intención emprendedora en estudiantes universitarios: un caso de estudio*. *Rev. Formación Universitaria* 9(1), pp. 25-34. <https://www.redalyc.org/pdf/3735/373544194004.pdf>
- Sung, S., y Duarte, S. (2015). El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores Iberoamericanos. *Rev. Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(2), 291-314. <http://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v11n2/v11n2a10.pdf>
- Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. (s.f.). *Métodos De Recolección de datos para una investigación [Trabajo de pregrado. UDG virtual]*. <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2817>
- Torres, E., y Espino, A. (2020). *Percepción del clima organizacional de los trabajadores docentes en el Perú: una revisión teórica [Trabajo de pregrado. Universidad Peruana Unión]* <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3972>
- Valverde, A. (2009). Enfoque prospectivo para la investigación integral. Instituto internacional del convenio Andrés bello. *Rev. integra educativa*, 12(1).

https://www.researchgate.net/publication/359925076_Enfoque_prospectivo_para_la_investigacion_integral

Vasquez, C. (2019). *Herramientas tecnológicas aplicadas a la toma de decisiones en la industria pesquera, una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años* (trabajo de pregrado). Universidad del Norte. Privada <https://1library.co/document/yjkg0g6q-herramientas-tecnologicas-aplicadas-decisiones-industriarevision-literatura-cientifica.html>

Villalba Benítez, E. F., y Ortega Carrasco, R. J. (2022). *Emprende durismo Académico En Paraguay: Análisis preliminar de la propensión a la creación de empresas por parte de estudiantes de Universidades Públicas*. LATAM Rev. Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 3(1), pp. 140–163. <http://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/41>

Anexos

Anexo A. Encuesta para identificar factores de supervivencia empresarial

Información empresarial.

<hr/>	
Razón Social	
<hr/>	
Dirección	
<hr/>	
Teléfono	
<hr/>	
E Mail	
<hr/>	
Actividad Económica (Código Ciiu)	
<hr/>	
Año de Fundación	
<hr/>	
Tipo de Sociedad Comercial	a) S.A.S b) LTDA c) Anónima d) Comandita simple e) Comandita por acciones f) Colectiva g) Empresa Unipersonal
<hr/>	
Número de Empleados	
<hr/>	
Tamaño	a) Microempresa b) Pequeña Empresa c) Mediana Empresa d) Gran Empresa
<hr/>	

A. Factores internos orientados a la supervivencia empresarial.

Una vez lea la afirmación marque con una x la opción que considere se ajusta más a la realidad de la empresa en los últimos 5 años teniendo en cuenta la aplicación de las estrategias de supervivencia mencionadas. Tenga en cuenta la siguiente escala de calificación:

<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
1	2	3	4	5
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

	No se aplicó	Se aplicó alguna vez	Se aplicó parcialmente	Se aplicó en alto grado	Se aplicó plenamente	
Factor	Estrategia de supervivencia	Escala				
		1	2	3	4	5
Estratégico	Fusión con otras empresas					
	Adquisición de parte de una empresa (Venture capital) o absorción total					
	Creación de una nueva empresa filial a la principal					
	Joint Venture (dos o más empresas se unen para formar una nueva)					
	Consortios y uniones temporales con diferentes propósitos					
	Outsourcing para actividades de apoyo: aseo, vigilancia, etc					
Producto y Mercado	Lanzamiento de nuevos productos/servicios para los clientes actuales					
	Mejora de la calidad de productos/servicios para los clientes actuales					
	Adición de productos o servicios complementarios con las líneas actuales					
	Adición de productos o servicios nuevos no relacionados con las líneas actuales					
	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas de la ciudad					

	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas del país
	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas del mundo
	Aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de planes de mercadeo
	Adquisición de la propiedad o alianzas estratégicas con proveedores
	Adquisición de la propiedad o alianzas estratégicas con distribuidores
	Acceso a crédito bancario
	Acceso a fondos de entidades de apoyo a los empresarios públicas y privadas
	Acceso a mentorías y asesorías especializadas que brindan recursos en especie
Financiero	Llegada de nuevos inversionistas
	Recorte de costos y gastos
	Venta de una división o parte de la empresa
	Venta de parte de los activos de la empresa o leasing
	Renegociación de deudas
	Ampliación de las instalaciones de la empresa
Producción y Operaciones	Adquisición de maquinaria y equipo de última tecnología
	Adquisición de software especializado

	Incorporación de personal altamente cualificado (magíster, doctores)
	Inversión en la investigación, desarrollo e innovación para el desarrollo de nuevos productos y servicios
	Inversión en marcas, patentes, concesiones y franquicias, derechos, know how y licencias
	Las instalaciones de la empresa se ubican en un lugar estratégico
Talento Humano	Existen planes de carrera y capacitación que ayudan al crecimiento de cada uno de los colaboradores
	La empresa ofrece salarios competitivos respecto al sector
	Los trabajadores cuentan con beneficios extrasalariales enfocados a su bienestar y crecimiento personal
	Existe flexibilidad y conciliación de la vida personal, familiar y laboral para los trabajadores
	Existen políticas de igualdad y equidad
	El ambiente laboral es de compañerismo entre los colaboradores y directivos de la organización.
	Los trabajadores tienen espacios suficientes y ergonómicos para desarrollar sus funciones, los espacios están iluminados y las instalaciones incorporan salas de juego y relajación,

comedores comunitarios y otras facilidades

Existen premios y reconocimientos para los mejores trabajadores

B. Factores externos orientados a la supervivencia empresarial.

Esta parte del cuestionario está relacionada con la identificación de posibles oportunidades de supervivencia para la empresa en los últimos 5 años. Una vez lea la afirmación marque la categoría de la escala que más se ajusta a la realidad teniendo en cuenta la siguiente tabla:

1	2	3	4	5
No se aprovecho	Se aprovecho alguna vez	Se aprovecho parcialmente	Se aprovecho en alto grado	Se aprovecho plenamente

Factor	Oportunidades de supervivencia	Escala				
		1	2	3	4	5
Económicos	Economía en crecimiento					
	Disminución de costos de importación					
	La devaluación de la moneda					
	Bajas tasas de desempleo					
	Reducción del impuesto sobre la renta					
	Exenciones de impuestos					
	Incentivos sobre bienes de capital					
	Zonas francas					
	Descuentos tributarios (ICA efectivamente pagado, descuento por impuestos pagados en el exterior, descuento para inversiones realizadas en control, conservación y mejoramiento del medioambiente)					

	Disminución de tasas de interés	
	Bajos niveles de inflación	
Políticas	Medidas proteccionistas del gobierno	
	Acuerdos comerciales que facilitan la exportación	
Sociales	Movimientos migratorios	
	Nuevas tendencias de consumo	
	Nuevos hábitos de vida	
	Nuevos segmentos de mercado	
	Envejecimiento de la población y caída de la tasa de natalidad	
	Interés en una vida larga y sana, lo que conduce a una mayor preocupación por la salud y el cuidado del cuerpo.	
	Cultura joven y de belleza, donde la estética cada vez es más valorada.	
	Cultura del tiempo libre	
	Nueva posición de la mujer en la sociedad y en el mundo laboral	
	Cambios en la estructura familiar tradicional	
	Mayor poder adquisitivo y cultura de consumismo	
	Tecnológicos	Disponibilidad de tecnología a bajo costo
		Plataformas digitales
Comercio Electrónico		
Redes Sociales		
Robótica e Inteligencia artificial		
Internet de las cosas y Big Data		
La nube, el cloud y el Saas		
Economía Colaborativa		

Medio Ambiente	Negocios verdes
	Tecnologías limpias
	Cambio climático y sostenibilidad
	Alimentación y agricultura sostenibles
	Biotecnología
	Conciencia social y ecológica
	Mayor cultura del reciclaje y de trueque

Encuesta creada por: Juan Eduardo Benavides Pupiales y Víctor Hugo López

Anexo B. Cuestionario de Gestión Empresarial

Esta sección pretende identificar qué factores de gestión empresarial han incidido en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa en los últimos 5 años. Marque la opción más acertada por cada afirmación con base en la escala propuesta:

1	2	3	4	5
No se aplicó	Se aplicó alguna vez	Se aplicó parcialmente	Se aplicó en alto grado	Se aplicó plenamente

Capacidad	Variable	Escala				
		1	2	3	4	5
Gestión Estratégica	La empresa tiene definidas una misión y visión					
	La empresa cuenta con políticas					
	La empresa elabora Planes Operativos Anuales					
	La empresa cuenta con un Plan Estratégico					
	La empresa tiene definido un Organigrama					
	Se cuenta con manual de funciones					
	La empresa cuenta con un Cuadro de Mando Integral (compuesto por indicadores clave)					
Gestión Comercial	La empresa tiene vigentes alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores					
	La empresa cuenta con un Plan de Marketing					
	Existe un portafolio de productos claramente definido					

	La empresa cuenta con presupuesto destinado a la Gestión Comercial
	La empresa cuenta con equipo de ventas
	La empresa realiza estudios de mercado periódicamente
	La empresa mide la satisfacción de sus clientes
	La empresa cuenta con CRM
	La empresa tiene una base de datos de clientes
	Se destina presupuesto a publicidad y promoción
	Se contemplan estrategias de marketing digital
	La empresa tiene más de una sucursal en la ciudad
	La empresa tiene presencia en varias ciudades
	Se realizan exportaciones
	Se utiliza el comercio electrónico
	Existe un responsable de la función de logística
	Existe personal dedicado al servicio al cliente
Gestión de Operaciones	Se cuenta con manuales de procesos y procedimientos
	La empresa tiene implementado ERP
	La empresa cuenta con software especializado

	La empresa cuenta con maquinaria de alta tecnología
	Cuenta la organización con instalaciones propias para el almacenamiento de equipos, materiales, artículos y productos
	Están contempladas las necesidades de expansión de las instalaciones
	La empresa cuenta con un área o personal especializado en tecnología
	Se utilizan sistemas de bases de datos
	La empresa realiza procesos de innovación
	La empresa cuenta con servidores y equipos de cómputo actualizado
	El personal del área operativa es altamente especializado
	La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de Calidad
	Se lleva un control estadístico de procesos
	Existe un área encargada de la investigación y desarrollo
	Existen alternativas viables para financiar la expansión de la producción
Gestión del Talento Humano	La empresa realiza procesos de reclutamiento
	La empresa realiza procesos de selección de personal
	Se realizan procesos de inducción de personal
	Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal

	Se aplica la evaluación del desempeño en la organización
	La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)
	La mayoría de empleados de la empresa están vinculados por nómina
	Se cuenta con un reglamento interno de trabajo vigente
	Se cuenta con un código de ética o conducta
	Existe un procedimiento documentado para el pago al personal
	La comunicación organizacional se realiza a través de medios tecnológicos
	La empresa tiene un sistema contable sistematizado
	La empresa realiza planes financieros a corto plazo
	La empresa cuenta con sistema de costos e inventarios
Gestión Financiera	La empresa evalúa su desempeño financiero a través de la revisión e interpretación de los indicadores resultado de los informes contables
	La empresa tiene un adecuado nivel de liquidez
	La empresa tiene bajos niveles de endeudamiento
	La empresa tiene indicadores de rotación adecuados respecto a la competencia

La empresa tiene indicadores de rentabilidad por encima del promedio de los competidores

Existen procedimientos de compras documentados

Se negocian con los proveedores condiciones de los pedidos

Existe un responsable de la preparación y control del presupuesto

Encuesta creada por: Juan Eduardo Benavides Pupiales y Víctor Hugo López

Anexo C. Cuestionario de Emprendimiento

Rasgos del perfil emprendedor. Pretende indagar algunos rasgos psicológicos de los emprendedores dueños de pequeñas y medianas empresas.

Variable	Definición	1	2	3	4	5
Creatividad	Me considero una persona muy creativa.					
	Reconozco una oportunidad de negocio antes que otros.					
Innovación	Utilizo herramientas de innovación para generar nuevos productos y servicios.					
Toma de riesgos	Me atrevo a cambiar métodos de trabajo, a pesar del riesgo de estar equivocado.					
Aceptación y propensión al cambio	Cuando ocurre un cambio, lo considero como una oportunidad más que como amenaza.					
Motivación de logro	La satisfacción personal de ser empresario es muy alta.					
	La calidad de vida que obtengo de ser empresario es muy alta					
	El retorno financiero que obtengo al convertirme en empresario es más alto que si fuera empleado.					
Autonomía	Ser emprendedor permite un alto grado de autonomía en tiempo y decisiones a diferencia de ser empleado.					
Optimismo	Las condiciones para los empresarios mejorarán notablemente en los próximos años.					

Factores que motivan la creación de empresas. Existen factores determinantes en la creación de empresas que se pueden convertir en fundamento para cualquier política pública encaminada a

fomentar la actividad empresarial. La Universidad toma un papel preponderante a la hora de impulsar cultura emprendedora en la región.

Variable	Definición	1	2	3	4	5
Etapa de la vida	Desde muy joven tenía la iniciativa de montar mi propio negocio					
	Después de años de estudio y trabajo considere la posibilidad de crear mi empresa					
Experiencia del emprendedor	Tengo experiencia laboral en el sector privado.					
	Tengo experiencia como propietario de varias empresas.					
Educación	La capacitación en emprendimiento que recibí durante mis estudios fue adecuada.					
	Mis profesores me motivaban a emprender.					
	Los conocimientos que recibí en mi época de estudios han sido de utilidad en mi etapa emprendedora.					
La Familia	He recibido el apoyo de mi familia en mi carrera como emprendedor.					
Redes informales	Obtuve apoyo de amigos, parientes, contactos comerciales o compañeros de trabajo, entre otros para crear la empresa.					
	Mis amigos ven el emprendimiento como un proyecto de vida.					
Redes formales	Pude acceder a subvenciones y subsidios para crear mi negocio.					
	Fui asesorado por empresas de consultoría para iniciar mi negocio.					
	Recibí apoyo de las universidades para crear mi empresa.					

	Acudí a entidades gremiales (Cámara de Comercio, Fenalco, Acopi) para que me orienten en los pasos de crear mi empresa.
	La cultura de mi región fomenta el espíritu emprendedor
Cultura	La mayoría de las personas en mi región consideran el emprendimiento como algo muy positivo.

Factores limitantes en la creación de empresas. En este apartado se tienen en cuenta los factores de emprendimiento que limitan el proceso emprendedor.

Variable	Definición	1	2	3	4	5
	Tuve dificultades al momento de acceder a un préstamo bancario para iniciar mi negocio.					
Fuentes de financiamiento	Tuve el apoyo de inversores para iniciar mi nuevo negocio.					
	La empresa se creó mayoritariamente con fondos propios.					
Situación de la economía	La situación económica del país dificulta la creación de empresas.					
Trámites Legales	Los costos y trámites que tuve que asumir para crear la empresa fueron un proceso engorroso					
Impuestos	Considero que la carga tributaria en el país no favorece a las pequeñas y medianas empresas					

Encuesta creada por: Juan Eduardo Benavides Pupiales y Víctor Hugo López.