



Universidad **Mariana**

Análisis del desarrollo empresarial en el emprendimiento, gestión y supervivencia de la empresa
Morasurco Café Puro de San Juan de Pasto, Nariño

Francis Dayana Benavides Jaramillo
Marcela Catherine Cortes Duque

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 la empresa
Morasurco Café Puro de San Juan de Pasto, Nariño

Francis Dayana Benavides Jaramillo

Marcela Catherine Cortes Duque

Informe de investigación para optar al título de: Administrador en negocios internacionales

PhD (c) 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 expresar nuestro sincero agradecimiento a Dios, quien ha otorgado la fortaleza y sabiduría necesarias para superar cada desafío en este camino.

A todas las personas que han apoyado de manera incondicional a lo largo de esta experiencia, gracias por su confianza y aliento, su presencia ha sido un pilar fundamental en el crecimiento personal y académico.

A nuestro asesor de proyecto, Víctor Hugo López Díaz, por su guía y apoyo constante. Su experiencia y dedicación han sido cruciales para llevar este proyecto a buen puerto, estamos verdaderamente agradecidas por haber tenido la oportunidad de aprender de usted.

A nuestros profesores de la carrera de Administración de Negocios Internacionales, quienes han sido faros de conocimiento y sabiduría, cada lección nos han preparado para enfrentar el mundo empresarial con determinación.

Agradecimiento a la empresa Morasurco Café Puro por permitir analizar su desarrollo empresarial, esta experiencia no solo ha enriquecido nuestra formación, sino que también ha inspirado a seguir contribuyendo al emprendimiento en la comunidad.

A la Universidad Mariana, gracias por brindar las herramientas y oportunidades para crecer.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a todas las personas que han creído en mí y han estado a mi lado en este viaje. Su apoyo incondicional ha sido un motor que me impulsa a seguir adelante y alcanzar mis metas.

A Dios, fuente de fortaleza y guía en cada paso de mi vida. Gracias por tu infinita sabiduría y por iluminar mi camino en los momentos de duda y desafío. Este logro es testimonio de que sin él en mi vida nada hubiese sido posible.

A mis padres, por su amor incondicional y su inquebrantable apoyo. Ustedes me enseñaron que no hay meta imposible si se trabaja con dedicación y corazón. Por su amor incondicional y su gran esfuerzo, por los valores y principios que siempre me inculcaron, por sus consejos y su rigurosidad, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Mi gratitud infinita hacia ustedes padres.

A mis hermanos, por ser mis compañeros de vida, mis cómplices y mi motor. Cada uno de ustedes ha sido una fuente de inspiración y alegría, y agradezco los momentos compartidos que me han dado fuerzas para continuar siempre.

A mi abuela, por ser un pilar de sabiduría y ternura, inspirándome con su ejemplo de vida para salir adelante, heredando en mí la resiliencia y la fe de que todo en la vida es posible si creemos en Dios, gracias infinitas por creer en mí y siempre estar a mi lado.

A mis mejores amigas, por estar a mi lado en los momentos de alegría y en los más difíciles, compartiendo risas, sueños, anhelos y deseos, gracias infinitas por su incondicionalidad, su paciencia y toda su entrega, pero sobre todo por recordarme cada día quien soy. A mi padre biológico, que es el ángel que me cuida desde el cielo, gracias por tu amor y el legado de vida que dejaste en mí, esto es por ti papa.

Mi gratitud infinita siempre hacia ustedes, los amo con todo mi corazón.

Marcela Catherine Cortes Duque

Dedicatoria

Dedico este trabajo a las personas que han sido mis mayores fuentes de inspiración y apoyo en cada paso de este camino.

A mi madre, cuya entrega y sacrificio han sido el faro que ilumina mi vida. Tu amor incondicional y tu fe en mí me han dado la fuerza para superar cada obstáculo. Gracias por enseñarme la importancia de la perseverancia y por ser mi primera maestra. Sin ti, este logro no sería posible.

A mi abuela, que ha sido un ejemplo de fortaleza y sabiduría. Tus historias y enseñanzas me han guiado en momentos de duda y me han recordado la importancia de nuestras raíces. Eres el corazón de nuestra familia, y tu amor ha dejado una huella imborrable en mi vida. A mi hijo, quien es la razón por la que me esfuerzo cada día. Tu risa y curiosidad me motivan a ser una mejor persona y a seguir adelante, incluso cuando el camino se torna difícil. Este logro es tanto tuyo como mío; cada paso que doy es un paso hacia un futuro mejor para ti.

Y, por supuesto, un agradecimiento especial a mí asesor de tesis, su apoyo incondicional, su paciencia y su orientación han sido fundamentales en este proceso. Ha creído en mí incluso cuando yo misma dudaba, y su compromiso con mi desarrollo académico ha hecho que este viaje sea mucho más enriquecedor. Gracias por compartir sus conocimientos y por inspirarme a alcanzar la excelencia.

A todos ustedes, gracias por su amor y apoyo. Este trabajo es un reflejo de sus sacrificios y enseñanzas, y es un homenaje a cada uno de ustedes.

Francis Dayana Benavides Jaramillo

Contenido

Introducción	11
1. Elementos de identificación del proyecto	13
1.1. Tema	13
1.2. Título	13
1.3. Descripción del problema	13
1.4. Justificación	31
1.5. Objetivos	32
1.5.1. Objetivo general	32
1.5.2. Objetivos específicos	32
1.6. Delimitación	32
1.6.1. Delimitación espacial o geográfica	32
1.6.2. Delimitación temporal	32
1.7. Marco Referencial	32
1.7.1. Marco contextual	32
1.7.2. Marco teórico	36
1.7.2.1. Antecedentes	36
1.7.3. Marco Legal	72
1.8. Metodología	75
1.8.1. Paradigma	75
1.8.2. Enfoque	75
1.8.3. Método	76
1.8.4. Tipo de investigación	76
1.8.5. Población	76
1.8.6. Técnicas de recolección de datos	77
2. Resultados de la investigación	78
3. Conclusiones	114

4. Recomendaciones..... 117
Referencias bibliográficas 118
Anexos..... 126

Índice de Tablas

Tabla 1. Marco legal	72
Tabla 2. Debilidades y Fortalezas de Morasurco Café Puro en su emprendimiento.....	81
Tabla 3. Debilidades y fortalezas en la gestión	84
Tabla 4. Debilidades y fortalezas en la fase de supervivencia empresarial.....	87
Tabla 5. Plan de acción Etapa Gestión empresarial.....	103

Índice de Figuras

Figura 1. Variables que influyen en el emprendimiento empresarial.....	22
Figura 2. Variables que influyen en la Gestión Empresarial.....	25
Figura 3. Variables que influyen en la supervivencia empresarial.....	29
Figura 4. Fotografía del señor Segundo Alfredo Romo	89
Figura 5. Primer carro de la empresa Morasurco Café Puro	91
Figura 6. Productos destacados de la empresa Morasurco Café Puro	93

Introducción

El presente trabajo de investigación se enfoca en el análisis del desarrollo empresarial en el ámbito del emprendimiento, la gestión y la supervivencia de la empresa Morasurco Café Puro, ubicada en San Juan de Pasto, Nariño. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son reconocidas como el motor de la economía colombiana, constituyendo una parte esencial del tejido empresarial del país. Sin embargo, a pesar de su importancia, estas empresas enfrentan numerosos desafíos que limitan su capacidad para establecerse, crecer y desarrollarse de manera sostenible.

La problemática central que se aborda en este estudio radica en las barreras que enfrentan las pymes, tales como la falta de acceso al financiamiento, la burocracia excesiva, la escasez de capacitación empresarial, la competencia desleal y la inseguridad. Estas limitaciones no solo afectan a los emprendedores individuales, sino que también repercuten en el desarrollo económico regional y nacional. Por ejemplo, el acceso restringido a financiamiento es una de las principales dificultades que enfrentan los nuevos emprendedores, quienes a menudo carecen del historial crediticio necesario para obtener préstamos o líneas de crédito adecuadas. A pesar de los esfuerzos del gobierno colombiano por apoyar a las pymes, muchos programas no logran llegar a quienes más los necesitan.

El desarrollo de la presente investigación se justifica desde la postura de identificar y analizar las variables que influyen en el emprendimiento y la gestión de pymes como Morasurco Café Puro, de tal manera que permita el entendimiento de los retos que enfrentan estos negocios y proponer soluciones prácticas que fortalezcan su sostenibilidad y crecimiento. Este estudio no solo beneficiará a los emprendedores locales, sino también a la comunidad académica interesada en el desarrollo empresarial.

Se propuso como objetivo central evaluar las variables críticas que afectan el emprendimiento y la gestión empresarial y sobre todo la supervivencia, en el caso específico de Morasurco Café Puro, así como formular recomendaciones basadas en los hallazgos obtenidos. Se espera que estos objetivos contribuyan a mejorar las condiciones para el desarrollo empresarial en la región.

La investigación se desarrolla en San Juan de Pasto y abarca el período específico del año 2024. Se emplea una metodología mixta que combina enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral del fenómeno estudiado. El enfoque cualitativo, por cuanto se basó en los resultados obtenidos a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a uno de los fundadores y al gerente de la empresa para profundizar en su experiencia emprendedora, los desafíos enfrentados y las estrategias de gestión implementadas.

El análisis de los datos recolectados permitió identificar entre otros, los siguientes hallazgos clave:

Acceso al financiamiento: La empresa ha logrado sortear las barreras de financiamiento gracias a la reinversión de utilidades y el apoyo de familiares. Sin embargo, el acceso limitado a créditos bancarios sigue siendo un obstáculo para su crecimiento a largo plazo.

Gestión empresarial: La experiencia empírica de los fundadores, combinada con una estructura organizacional flexible, ha sido fundamental para la supervivencia de Morasurco Café Puro en un mercado altamente competitivo. No obstante, la falta de capacitación formal en áreas como mercadeo y finanzas representaban una debilidad.

Innovación y adaptabilidad: La empresa ha logrado diferenciarse mediante la innovación constante en sus productos y procesos. Su capacidad para adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores ha sido clave para mantener su posicionamiento en el mercado.

Estos resultados resaltan la importancia de factores como la perseverancia, la tolerancia a la ambigüedad y la motivación empresarial en el éxito de pequeñas empresas como Morasurco Café Puro. Además, evidencian la necesidad de mejorar el acceso al financiamiento y la capacitación empresarial para fortalecer el desarrollo de las pymes en Colombia.

Finalmente, este documento está organizado en cuatro capítulos que abordan desde la descripción de la situación actual, junto con el marco teórico hasta los resultados obtenidos a partir de la investigación. A través de este análisis exhaustivo, se espera proporcionar una comprensión profunda sobre las dinámicas del emprendimiento y la gestión empresarial en el contexto colombiano, así como ofrecer recomendaciones prácticas para mejorar la situación actual de las pymes.

1. Resumen del proyecto

1.1. Tema

Desarrollo empresarial

1.2. Título

Análisis del desarrollo empresarial en el emprendimiento, gestión y supervivencia de la empresa Morasurco Café Puro de San Juan de Pasto, Nariño.

1.3. Descripción del problema

1.3.1. Descripción de la situación actual

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son consideradas como el motor de la economía colombiana, ya que representan una gran parte del tejido empresarial del país. Sin embargo, a pesar de su importancia, estas enfrentan numerosos desafíos que limitan su creación, capacidad para crecer y desarrollarse plenamente.

Se explorarán algunas de las causas limitantes en el emprendimiento de las pymes.

- **Falta de acceso al financiamiento**

Una de las principales limitaciones para el emprendimiento de las pymes en Colombia es la falta de acceso al financiamiento. Muchas empresas nuevas tienen dificultades para obtener préstamos o líneas de crédito debido a su falta de historial crediticio y garantías. Además, los altos costos asociados con los préstamos pueden disuadir a los empresarios potenciales de iniciar un negocio.

Aunque el gobierno colombiano ha creado programas para apoyar el desarrollo de las pymes, estos no siempre llegan a aquellos que más los necesitan. También existen programas privados que ofrecen financiamiento a las pymes, pero estos también pueden ser inaccesibles debido a los altos requisitos y tasas de interés (Alvares, 2021).

- **Burocracia excesiva**

La burocracia excesiva es otra causa importante de limitación en el emprendimiento de las pymes en Colombia. El proceso para registrar una empresa puede ser largo y complicado, lo cual puede desalentar a muchos empresarios potenciales. Además, una vez que la empresa está registrada, puede haber numerosos procedimientos administrativos adicionales requeridos por el gobierno local o nacional

Esto no solo aumenta los costos de la empresa, sino que también puede llevar a retrasos en el lanzamiento del negocio o la obtención de permisos necesarios. La falta de claridad y transparencia en los procesos administrativos también pueden contribuir a la corrupción y al soborno, lo cual es perjudicial para las empresas honestas (Hurtado, 2020).

- **Falta de capacitación empresarial**

Muchos empresarios potenciales tienen buenas ideas para negocios, pero carecen del conocimiento necesario para ponerlas en práctica. La falta de capacitación empresarial puede limitar su capacidad para establecer y hacer crecer una empresa exitosa.

Aunque existen programas gubernamentales y privados que ofrecen capacitación empresarial, estos pueden ser inaccesibles debido a la ubicación geográfica o los altos costos asociados con ellos. Además, algunos programas pueden tener un enfoque demasiado teórico y no proporcionar habilidades prácticas que sean relevantes para el mundo.

Por eso para la mayoría de empresarios empíricos, la experiencia es la base de su negocio, como es el caso del fundador de la empresa denominada Morasurco Café Puro, quien enseñó a sus hijos el negocio de hacer un producto y comercializarlo de manera exitosa, consiguiendo resultados positivos para su empresa, la cual se mantiene con éxito hoy en día (Cabeza, 2023).

- **Competencia desleal**

La competencia desleal también puede limitar el emprendimiento de las pymes en Colombia, ya que las empresas más grandes pueden tener mayores recursos financieros y tecnológicos, además de la experiencia en el mercado, lo cual les permite ofrecer productos o servicios a precios más bajos que las empresas en crecimiento y convertirse en una fuerte competencia casi insuperable para las pymes.

Además, algunas empresas pueden recurrir a tácticas cuestionables como el plagio de productos o la copia de marcas registradas para obtener una ventaja competitiva injusta sobre las pymes. Esto puede dificultar que las pymes compitan en igualdad de condiciones con otras empresas más grandes (Camarillo, 2020).

- **Inseguridad**

La inseguridad es otra causa importante de limitación en el emprendimiento de las pymes en Colombia. Las zonas con altos niveles de violencia y delincuencia pueden desalentar a los empresarios potenciales de establecer una empresa en esas áreas.

La inseguridad también puede aumentar los costos para las empresas existentes, ya que deben invertir en medidas adicionales de seguridad para proteger sus bienes y empleados. Además, la inseguridad puede afectar negativamente la economía local al disuadir a los turistas y otros visitantes de visitar la zona.

- **Qué es propensión al riesgo**

La propensión al riesgo empresarial es la voluntad del empresario de asumir riesgos y tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. Tomar riesgos puede ser un rasgo positivo para los empresarios, pero también puede ser un factor limitante en el espíritu empresarial. Los empresarios con alta tolerancia al riesgo pueden tomar decisiones arriesgadas que conduzcan al fracaso empresarial. Además, asumir riesgos puede ser una barrera para la financiación, ya que los inversores pueden percibir que los empresarios son demasiado arriesgados y no están dispuestos a tomar las precauciones adecuadas. Por tanto, la propensión al riesgo empresarial es un rasgo valioso para los empresarios, también puede ser un factor limitante en el espíritu empresarial si no se gestiona adecuadamente (Alarcon, 2020).

- **Tolerancia a la ambigüedad**

La tolerancia a la ambigüedad es la capacidad de una persona para manejar la incertidumbre y mantener el control frente a lo desconocido. En el espíritu empresarial, tolerar la incertidumbre es una habilidad necesaria que determina el éxito o el fracaso de un negocio. Sin embargo, los

empresarios operan en entornos inciertos y trabajan diligentemente con ambigüedad, por lo que la falta de tolerancia a la ambigüedad puede ser un factor limitante para el espíritu empresarial. La incapacidad para tolerar la incertidumbre puede conducir a trastornos emocionales. Abordar la incertidumbre requiere recopilar información para mejorar y aclarar su visión. La tolerancia a la ambigüedad está asociada con una variedad de fenómenos, como el nivel de educación de los empresarios y la efectividad del liderazgo auténtico, tolerar la incertidumbre frente a lo desconocido, es una habilidad empresarial necesaria, cuya falta puede limitar su éxito.

- **La perseverancia**

La perseverancia empresarial se refiere a la habilidad de seguir adelante y persistir en la consecución de metas, incluso cuando se enfrentan obstáculos y dificultades. Es un elemento fundamental en el mundo del emprendimiento, ya que permite superar adversidades y alcanzar el éxito. Sin embargo, si se lleva al extremo, puede convertirse en un impedimento. El exceso de perseverancia puede hacer que una persona no reconozca cuando una idea o proyecto no está funcionando correctamente, lo cual puede resultar en pérdidas económicas considerables.

Además, puede generar un agotamiento emocional y físico significativo, afectando la salud y el bienestar del emprendedor. Por ello, es importante encontrar un equilibrio entre perseverancia y flexibilidad. Esto implica ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial, aprender de los errores y saber cuándo abandonar una idea o estrategia que no está dando resultados positivos. Evaluar constantemente la viabilidad y eficacia de las acciones emprendidas es crucial para evitar caer en el error de la perseverancia ciega. Aunque la perseverancia empresarial es valiosa para lograr el éxito en el emprendimiento, debe utilizarse con cautela para evitar convertirse en un obstáculo que limite el crecimiento y desarrollo del negocio (Ruiz, 2022).

- **Motivaciones**

La motivación empresarial se refiere a la fuerza necesaria para actuar y superar las dificultades, y es uno de los mayores predictores de resultados y éxito. Es un factor importante que contribuye al crecimiento empresarial y por consiguiente al desarrollo de la sociedad. Sin embargo, también puede ser una limitación empresarial y en el desempeño organizacional. Es decir que las personas que están muy motivadas en términos de desempeño personal o financiero tienen también un

desempeño deficiente. Además, la motivación por sí sola no es suficiente para garantizar el éxito empresarial, también se necesitan habilidades y factores de éxito. Si bien la motivación es importante, no es el único factor que influye en el éxito empresarial (Flores, 2020).

- **Necesidad de logro**

La necesidad de alcanzar metas es un rasgo distintivo de los emprendedores, y tiene una gran importancia para ellos, ya que esta motivación los impulsa a trabajar hacia su objetivo final. La necesidad de logro actúa como un motor interno, que guía las acciones y decisiones encaminadas al cumplimiento de los objetivos. Aquellos individuos con una alta necesidad de logro tienen un fuerte deseo de sobresalir en cualquier proyecto que emprendan, lo que lleva al emprendedor a trabajar con gran motivación para lograr el éxito en su empresa, buscando desarrollar productos y servicios excelentes que se destaquen en el mercado.

Sin embargo, la necesidad de logro también puede ser una limitación en el emprendimiento empresarial cuando es demasiado extrema, ya que puede llevar al emprendedor a asumir riesgos excesivos y descuidar otros aspectos importantes del negocio, como la gestión financiera y la planificación estratégica. Por tanto, aunque la necesidad de logro es un rasgo crucial para los emprendedores, es necesario equilibrarlo con otras habilidades y conocimientos empresariales para alcanzar el éxito en el mundo del emprendimiento (Núñez, 2020).

- **Necesidad de afiliación**

La importancia y los beneficios de formar parte de una red o asociación empresarial se refieren a la necesidad de afiliación empresarial. Esta necesidad permite establecer conexiones con otros emprendedores, compartir conocimientos y recursos, y acceder a oportunidades de negocio. Sin embargo, esta necesidad puede ser un obstáculo para el emprendimiento, debido al costo económico que implica pertenecer a una asociación, lo cual puede limitar la participación y acceso a los beneficios ofrecidos. Además, la afiliación también puede restringir la independencia del emprendedor, al tener que seguir ciertos lineamientos u objetivos establecidos por la entidad, lo cual podría dificultar la toma de decisiones estratégicas e innovadoras. También puede limitar la exploración de nuevas oportunidades en diferentes sectores o mercados. Por estas razones es

importante evaluar cuidadosamente los beneficios y limitaciones antes de decidir si afiliarse a una red o asociación empresarial (Pérez, 2023).

- **Necesidad de Poder**

El término "necesidad de poder empresarial" se refiere a la inclinación que tienen algunas personas hacia el control y dominio en una empresa. Esta actitud suele ser característica de líderes o directivos que desean mantener su autoridad sobre los demás. Sin embargo, esta necesidad puede limitar el espíritu emprendedor al generar resistencia al cambio, falta de flexibilidad y dificultad para delegar responsabilidades.

Los emprendedores suelen ser visionarios dispuestos a asumir riesgos, pero pueden sentirse frustrados y desmotivados si se encuentran con directivos que buscan tener todo bajo control. Además, esta necesidad también puede afectar negativamente el trabajo en equipo y la colaboración entre diferentes áreas de una empresa. Un exceso de autoritarismo dificulta la generación de ideas innovadoras y la toma de decisiones conjuntas.

Es decir que la necesidad de poder empresarial puede obstaculizar el espíritu emprendedor, al limitar la autonomía del emprendedor, dificultar la adaptabilidad y entorpecer la colaboración efectiva entre los miembros del equipo (Patiño, 2019).

- **Liderazgo**

En el mundo empresarial, el liderazgo es crucial para influir y motivar a otros hacia el logro de metas. Un buen líder debe tomar decisiones estratégicas, inspirar a su equipo, resolver problemas y fomentar un ambiente de trabajo productivo.

Sin embargo, si no se ejerce adecuadamente, el liderazgo puede convertirse en un obstáculo. Por ejemplo, un líder autoritario puede limitar la creatividad y la iniciativa de los empleados, dificultando la innovación. Además, un liderazgo poco inclusivo puede generar desmotivación y falta de compromiso en el equipo, perjudicando el rendimiento del negocio. Otro problema es la falta de adaptabilidad; en un entorno cambiante, los líderes deben ajustarse rápidamente y adoptar diferentes enfoques.

Conforme a ello el liderazgo efectivo impulsa el éxito empresarial, mientras que un liderazgo inadecuado limita la creatividad y genera resistencia al cambio. Es fundamental que los emprendedores desarrollen habilidades de liderazgo efectivas y estén dispuestos a adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio porque de no llevar bien el liderazgo en una pyme que está en crecimiento, puede limitar y en casos extremos acabar con la empresa (Vásquez, 2021).

- **Disciplina**

La disciplina empresarial se refiere a la capacidad de mantener un enfoque constante y estructurado en el funcionamiento de una empresa. Implica establecer reglas, normas y procesos para garantizar la eficiencia, la productividad y el logro de metas.

En el contexto del emprendimiento empresarial, la disciplina puede ser percibida como un limitante, debido a que puede restringir la libertad y flexibilidad necesaria para innovar y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Los emprendedores suelen tener una mentalidad más arriesgada y creativa, lo cual puede chocar con las restricciones impuestas por la disciplina empresarial (Barreras, 2022).

Sin embargo, es importante destacar que la disciplina empresarial también juega un papel fundamental en el éxito de cualquier emprendimiento. La falta de disciplina puede llevar a desorganización, pérdida de tiempo y recursos, falta de control financiero, entre otros problemas que pueden perjudicar seriamente al negocio.

Por tanto, aunque pueda parecer una limitante inicialmente, la disciplina empresarial es necesaria para establecer bases sólidas y hacer crecer un emprendimiento de manera sostenible. Es importante encontrar un equilibrio entre la libertad creativa del emprendedor y la implementación de procesos disciplinados que permitan alcanzar los objetivos comerciales.

- **Creatividad**

La creatividad empresarial es un concepto que se refiere a la capacidad de una empresa o emprendedor para generar ideas innovadoras y desarrollar soluciones creativas a los desafíos que enfrenta. Es fundamental en el emprendimiento empresarial, ya que permite diferenciarse de la competencia y encontrar nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, también puede

convertirse en un limitante en el emprendimiento empresarial, si no se utiliza de manera adecuada. Esto ocurre cuando las ideas creativas no están respaldadas por un análisis riguroso y no se consideran factores clave como la viabilidad económica, la demanda del mercado o la sustentabilidad del modelo de negocio.

Además, la falta de enfoque puede llevar a una dispersión de recursos y energía, sin lograr resultados tangibles. La creatividad desenfocada puede resultar en proyectos poco rentables o inviables, lo que puede poner en peligro la supervivencia del emprendimiento empresarial. Por otro lado, algunas empresas pueden ser reacias a promover la creatividad debido al temor al cambio o a salir de su zona de confort. Esto puede limitar su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno empresarial y perder oportunidades de crecimiento.

En resumen, la creatividad empresarial es esencial en el emprendimiento empresarial, pero debe ser utilizada estratégicamente y respaldada por un análisis riguroso para evitar convertirse en un limitante (González, s.f.).

- **Comunicación**

La comunicación empresarial es el proceso de intercambio de información y mensajes dentro de una organización con el objetivo de lograr los objetivos empresariales. Es un aspecto fundamental en el emprendimiento empresarial, ya que permite establecer relaciones efectivas, tanto internas como externas. Sin embargo, la falta de una comunicación clara y eficiente puede convertirse en un limitante para el emprendimiento empresarial. Cuando no se transmite adecuadamente la visión, misión y valores de la empresa, se generan confusiones y malentendidos entre los miembros del equipo, lo que dificulta la consecución de metas y objetivos comunes.

Además, una mala comunicación puede afectar las relaciones con los clientes, proveedores y otros actores clave del entorno empresarial. Si no se transmiten correctamente las ventajas competitivas o propuestas de valor de la empresa, se corre el riesgo de perder oportunidades de negocio o generar una imagen negativa frente a los clientes. Por otro lado, la comunicación empresarial también puede ser limitante cuando existe una falta de habilidades comunicativas por parte del emprendedor o del equipo directivo. La incapacidad para expresar claramente ideas,

delegar tareas o dar retroalimentación constructiva puede generar conflictos internos y obstaculizar el crecimiento y desarrollo del negocio.

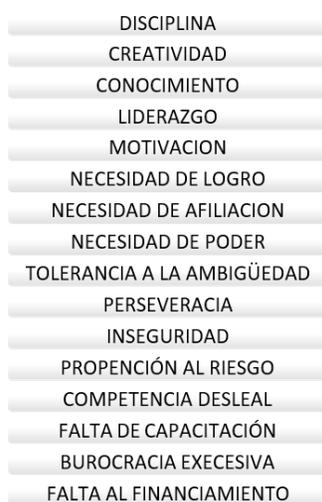
La comunicación empresarial es un factor determinante en el éxito del emprendimiento empresarial. Una buena comunicación facilita la coordinación y colaboración entre los diferentes actores involucrados en el negocio, mientras que una mala comunicación puede convertirse en un obstáculo para alcanzar los objetivos planteados. Por tanto, es importante fomentar una cultura comunicativa efectiva dentro de la empresa para superar este limitante y lograr un crecimiento sostenible. Con la anterior investigación se puede afirmar que las pymes son un componente vital de la economía colombiana, pero enfrentan numerosas limitaciones que impiden su crecimiento y desarrollo pleno. La falta de acceso al financiamiento, la burocracia excesiva, la falta de capacitación empresarial, la competencia desleal y la inseguridad son algunas de las causas más importantes.

Para abordar estas limitaciones, se necesita un compromiso renovado por parte del gobierno y el sector privado para apoyar el emprendimiento de las pymes. Esto podría incluir programas gubernamentales mejor diseñados que proporcionan financiamiento accesible y capacitación empresarial. También se necesitan medidas para reducir la burocracia y mejorar la transparencia en los procesos administrativos.

Además, se necesita una mayor conciencia sobre los problemas relacionados con la competencia desleal y la inseguridad para garantizar un campo nivelado para todas las empresas. Solo entonces podremos aprovechar todo el potencial (Almeida, 2020).

Figura 1.

Variables que influyen en el emprendimiento empresarial



DISCIPLINA
CREATIVIDAD
CONOCIMIENTO
LIDERAZGO
MOTIVACION
NECESIDAD DE LOGRO
NECESIDAD DE AFILIACION
NECESIDAD DE PODER
TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD
PERSEVERACIA
INSEGURIDAD
PROPENCIÓN AL RIESGO
COMPETENCIA DESLEAL
FALTA DE CAPACITACIÓN
BUROCRACIA EXCESIVA
FALTA AL FINANCIAMIENTO

En la empresa Café Puro en su historia de emprendimiento, se pueden identificar, algunas de las siguientes limitaciones:

- Dependencia de la familia: La empresa estaba motivada y dirigida por la familia, lo que puede haber limitado su capacidad para traer nuevas ideas y perspectivas externas. Esto puede haber llevado a una falta de diversidad y originalidad en la toma de decisiones.
- Tamaño de la familia: Con 10 hijos, es posible que haya habido dificultades para administrar eficientemente los recursos y tomar decisiones estratégicas, debido a las diferentes opiniones e intereses de cada miembro de la familia.
- Falta de experiencia o conocimientos especializados: Si bien no se menciona específicamente en la historia, es posible que algunos de los hijos no tuvieran una formación o experiencia empresarial adecuada, lo que podría haber limitado su capacidad para tomar decisiones informadas y llevar a cabo estrategias efectivas.
- Resistencia al cambio: Dado que la empresa estaba dirigida por la familia, es posible que haya habido una resistencia al cambio y una tendencia a mantener las tradiciones o formas establecidas de hacer las cosas. Esto podría haber obstaculizado su adaptabilidad a nuevos mercados o tecnologías emergentes.

- Ausencia de planificación estratégica a largo plazo: No se mencionan planes estratégicos claros en la historia, lo que sugiere una falta de visión a largo plazo. La ausencia de una dirección clara puede haber limitado el crecimiento y desarrollo futuro de la empresa.

En resumen, las mayores limitaciones que tuvo esta empresa fueron su dependencia familiar, el tamaño grande de la familia, falta de experiencia o conocimientos especializados, resistencia al cambio y ausencia de planificación estratégica a largo plazo.

De igual manera, la etapa de gestión empresarial se ve enfrentada a múltiples retos que los directivos deben asumir, para lograr el éxito de sus negocios. La gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia es una tarea compleja que requiere la identificación y descripción de diversas variables que tienen un impacto significativo en el éxito o fracaso de una empresa, por lo que es importante comprenderlas para mejorar su desempeño, entre las cuales se destacan el entorno económico, la innovación, el liderazgo y la cultura organizacional.

- **Entorno económico**

El entorno económico es una variable clave que influye en el desempeño de las pymes. En Colombia, las condiciones del mercado son muy dinámicas y cambiantes debido a factores internos y externos. Algunos factores internos incluyen los cambios políticos y sociales, mientras que los externos incluyen las fluctuaciones en los mercados globales. Según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), algunos de los principales retos a los que se enfrentan las pymes colombianas son la competencia globalizada, la volatilidad del mercado financiero y la incertidumbre política. Estos factores pueden afectar negativamente el crecimiento y desarrollo de las empresas.

Para superar estos desafíos, es necesario implementar estrategias efectivas para adaptarse al cambio constante. Las pymes deben estar informadas acerca del entorno económico actual e identificar oportunidades para desarrollarse en un ambiente competitivo (Quintero, 2018).

- **Innovación**

La innovación es otra variable importante para mejorar la gestión empresarial de las pymes en Colombia. La capacidad de innovar es fundamental para garantizar la competitividad y el

crecimiento sostenible en un mercado globalizado. Según el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT), la inversión en investigación y desarrollo (I+D) en Colombia ha sido insuficiente, lo que limita la capacidad de innovación de las empresas. Por otro lado, se destaca que muchas pymes no cuentan con los recursos necesarios para invertir en I+D, lo cual dificulta su capacidad para desarrollar nuevos productos o servicios.

Para superar esta barrera, existen diversas estrategias para fomentar la innovación en las pymes colombianas. Por ejemplo, el gobierno puede proporcionar incentivos fiscales a las empresas que invierten en I+D o establecer alianzas entre universidades y empresas para impulsar la transferencia tecnológica (Quintero, 2018).

- **Liderazgo**

El liderazgo es crucial para mejorar la gestión empresarial de las pymes. Un buen líder puede motivar al equipo y tomar decisiones efectivas que contribuyan al éxito de una empresa. En cambio, un mal liderazgo puede generar conflictos internos y afectar negativamente el desempeño del negocio. En Colombia, la cultura organizacional suele ser jerárquica y autoritaria, lo que puede obstaculizar el desarrollo del liderazgo participativo. Sin embargo, cada vez más empresas están adoptando modelos de liderazgo colaborativo e inclusivo, lo cual ha demostrado ser beneficioso para el rendimiento empresarial.

Para mejorar la gestión empresarial en este aspecto, se recomienda capacitar a los líderes actuales y futuros sobre técnicas de liderazgo eficaces y fomentar una cultura organizacional más horizontal y participativa (Rodilla & Romero, 2020).

- **Cultura organizacional**

La cultura empresarial tiene un impacto significativo en cómo se gestionan las pymes. Se refiere a los valores, creencias y prácticas compartidas por los miembros de una empresa, lo cual puede afectar su rendimiento. En Colombia, la cultura empresarial tiende a ser conservadora y enfocada en el corto plazo, lo que dificulta la implementación de estrategias innovadoras y sostenibles. Además, la falta de cohesión interna y comunicación efectiva pueden obstaculizar las relaciones productivas entre los empleados.

Para mejorar la gestión empresarial en este sentido, se sugiere promover una cultura organizacional basada en la confianza mutua, la colaboración y el compromiso con objetivos a largo plazo. Esto se puede lograr mediante actividades como la formación de equipos interdepartamentales, programas para mejorar la comunicación interna o iniciativas para fomentar un ambiente laboral saludable.

Existen diversas variables relacionadas con la gestión empresarial de las pymes en Colombia que deben ser identificadas y abordadas para mejorar su desempeño. El entorno económico actual exige adaptabilidad constante por parte de las empresas; mientras que la innovación es crucial para asegurar su competitividad a largo plazo. En cuanto al liderazgo, éste debe ser colaborativo e inclusivo para motivar al equipo y tomar decisiones acertadas.

Por último, se destaca que la cultura organizacional también tiene un impacto significativo en el éxito o fracaso de una empresa. Para mejorar la gestión empresarial en este aspecto, es necesario fomentar una cultura organizacional basada en la confianza mutua y el compromiso con objetivos a largo plazo (Arrellana, et al., 2020).

Figura 2.

Variables que influyen en la Gestión Empresarial



La gestión empresarial de la empresa Morasurco Café Puro se destaca por:

- Inicio modesto y familiar: la empresa comenzó en un pequeño barrio con una bodega de 300 metros cuadrados. Los miembros de la familia se dedicaron a todas las etapas del proceso de producción.
- Cultura empresarial arraigada: el primer vehículo utilizado para la distribución fue conservado como símbolo representativo de la empresa y se utiliza incluso en eventos como el carnaval.
- Vinculación familiar: a medida que la empresa crecía, el fundador fue incorporando a sus hijos en diferentes roles dentro del negocio, enseñándoles a trabajar y transmitiendo su conocimiento sobre el negocio.
- Liderazgo visionario: uno de los hijos asumió el liderazgo y tomó las riendas de la administración y gerencia de la empresa. A pesar de no tener estudios formales, demostró ser una persona visionaria y exitosa en su gestión.
- Crecimiento gracias a oportunidades económicas: la empresa aprovechó una bonanza cafetera en los años setenta para expandirse y construir nuevas instalaciones. Sin embargo, también enfrentó crisis económicas.
- Evolución y adaptación: la empresa experimentó cambios significativos en su estructura física durante varias décadas, construyendo nuevos locales y ampliando sus operaciones.
- Transición generacional: aunque el líder original continuó dirigiendo la empresa hasta el año 2000, eventualmente se trasladó a vivir a otra ciudad mientras seguía involucrado en decisiones importantes.
- Éxito sostenido: gracias al liderazgo visionario, la dedicación y el buen manejo, la empresa logró crecer y mantenerse exitosa a lo largo de los años.
- Diversificación del negocio: la empresa ha diversificado su línea de productos al incluir tanto café como cigarrillos en su distribución, lo que les permite llegar a diferentes segmentos y aumentar sus oportunidades de venta.
- Identificación de nichos de mercado: a pesar de los desafíos asociados con la industria del tabaco, la empresa reconoce el potencial de ventas del producto debido a su alta demanda y monopolio casi garantizado. Esto demuestra la capacidad de identificar nichos rentables dentro del mercado.
- Adaptación a cambios regulatorios: la empresa está consciente de las restricciones y regulaciones impuestas a la publicidad y venta de cigarrillos, como la colocación oculta y

los hologramas en las cajetillas. Sin embargo, han encontrado formas de trabajar dentro de estas limitaciones para seguir aprovechando las oportunidades comerciales.

- **Enfoque en la utilidad final:** a pesar de los riesgos y sacrificios asociados con el negocio del cigarrillo, la empresa considera que al final del ejercicio económico, la suma total de las ventas contribuye a obtener beneficios económicos. Esto indica una mentalidad centrada en el resultado final y en maximizar la rentabilidad.
- **Crecimiento basado en ingresos:** la empresa menciona que ahora clasifican su tamaño según las ventas brutas generadas, lo cual revela un enfoque hacia el crecimiento basado en los ingresos obtenidos más que en el número absoluto de empleados o activos.

En resumen, esta historia muestra cómo la gestión empresarial se enfoca en diversificar el negocio, identificar nichos rentables, adaptarse a cambios regulatorios, maximizar la utilidad final y enfocarse en el crecimiento basado en ingresos.

Una tercera etapa a la cual se ven enfrentados los empresarios de las pymes, se relaciona con los factores de supervivencia empresarial, estas deben estar preparadas para enfrentar diversos desafíos en un entorno cambiante, por lo que es fundamental contar con una visión integral del negocio y estar dispuestos a innovar constantemente para asegurar su supervivencia empresarial a largo plazo, algunos de ellos son:

- **Conocer el mercado y las tendencias del sector al que pertenecen para poder adaptarse y ser competitivos**

Este factor de supervivencia empresarial se refiere a la importancia de estar actualizados en cuanto a las necesidades del mercado y las tendencias del sector en el que opera la empresa, con el fin de desarrollar nuevos productos o servicios acordes a las demandas del consumidor. Por ejemplo, una empresa textil debe conocer qué tipos de telas son más populares en el mercado y cuáles son los diseños preferidos por los clientes para poder ofrecer productos relevantes y atractivos (Córdoba, 2017).

- **Contar con una estrategia clara y definida que permita alcanzar los objetivos de la empresa**

La estrategia empresarial es un plan de acción que guía las decisiones y actividades de la organización hacia sus objetivos a largo plazo. Una empresa sin una estrategia clara corre el riesgo de perderse en medio de tantas oportunidades y prioridades, lo cual puede llevarla al fracaso. Un ejemplo sería una empresa turística que decide enfocarse en ofrecer paquetes vacacionales todo incluido para familias con niños pequeños, como su principal objetivo estratégico (Castillo, 2018).

- **Establecer un buen sistema de gestión financiera que permita manejar adecuadamente los recursos y tomar decisiones acertadas en momentos críticos**

La buena gestión financiera es clave para asegurar la estabilidad económica y financiera de la empresa. Esto implica contar con un plan presupuestario sólido, monitoreo constante del flujo de efectivo, identificación temprana de posibles riesgos financieros, entre otros aspectos críticos. Ejemplo: una cadena hotelera debe tener un sistema de gestión financiera eficiente para afrontar situaciones económicas difíciles, como una baja en la ocupación hotelera o un incremento en los costos operativos (Veiga, 2015).

- **Fomentar el liderazgo y la capacitación constante de los empleados para mejorar su desempeño y productividad**

Los empleados son uno de los principales activos de cualquier empresa. Por tanto, es fundamental que estén capacitados y motivados para desarrollar sus habilidades y conocimientos. Un buen líder debe dedicar tiempo y recursos a la formación continua de su equipo, con el fin de fomentar su crecimiento personal y profesional. Ejemplo: una empresa de tecnología podría ofrecer cursos en línea gratuitos sobre programación o diseño gráfico para sus empleados (Agudelo- Orrego, 2019).

- **Mantener una buena relación con los proveedores, clientes y aliados estratégicos para garantizar la continuidad del negocio**

Las relaciones comerciales son fundamentales para el éxito empresarial. Una empresa debe mantener una buena comunicación con sus proveedores, clientes y aliados estratégicos para asegurar su continuidad en el mercado. Ejemplo: un fabricante de productos alimenticios debe mantener buenas relaciones con sus proveedores de materia prima (como agricultores o ganaderos), así como establecer alianzas estratégicas con distribuidores y tiendas minoristas (Londoño, 2020).

- **Incorporar tecnologías innovadoras que permitan mejorar los procesos internos y ofrecer nuevos productos o servicios al mercado**

La innovación es vital para seguir siendo competitivos en un mercado cambiante. Las empresas deben estar dispuestas a invertir en investigación y desarrollo, así como incorporar nuevas tecnologías que permitan mejorar sus procesos internos, reducir costos e incluso generar nuevos productos o servicios acordes a las necesidades del mercado. Ejemplo: una empresa de transporte podría incorporar vehículos eléctricos para reducir su impacto ambiental y mejorar su eficiencia operativa (Bernal & Rodríguez, 2019).

- **Cumplir con las regulaciones legales y tributarias para evitar sanciones económicas o pérdida de credibilidad frente a los clientes**

El incumplimiento de las leyes y regulaciones puede tener graves consecuencias financieras, incluyendo multas, sanciones e incluso la pérdida de credibilidad ante los clientes. Las empresas deben estar al tanto de las normativas en su área geográfica y asegurarse de cumplir con ellas.

Ejemplo: un restaurante debe obtener todas las licencias necesarias para su funcionamiento, como permisos sanitarios y ambientales, así como declarar sus impuestos correctamente para evitar problemas fiscales (Llano & Ruíz, 2020).

Figura 3.

Variables que influyen en la supervivencia empresarial



En la empresa Morasurco Café Puro, en su fase de supervivencia empresarial se identifican algunos rasgos que han llevado a esta empresa a mantenerse como exitosa en el mercado, entre ellos se tiene:

Diversificación de productos: la empresa amplió su línea de negocio, incluyendo la distribución de café y cigarrillos. Esta diversificación les permitió llegar a diferentes segmentos del mercado y aumentar sus ventas.

Adaptación a regulaciones y restricciones: a pesar de las restricciones impuestas por el gobierno en relación al consumo de cigarrillos, la empresa ha logrado seguir trabajando con este producto. Han cumplido con los requisitos legales, como poner hologramas y advertencias sobre los riesgos para la salud en las cajetillas.

Alianzas estratégicas: la empresa ha establecido una relación comercial duradera con un fabricante local de café descafeinado, lo que les permite ofrecer esta variedad sin tener que producirla ellos mismos. Además, han aprovechado la demanda constante de cigarrillos para generar ingresos importantes.

Tamaño y estructura organizacional: la empresa se considera mediana en términos de empleados directos e indirectos. Sin embargo, ahora se están enfocando en el criterio de ventas brutas para determinar su tamaño empresarial, lo que les permite aspirar a ser considerados una gran empresa debido a las altas ventas generadas por la venta de cigarrillos libres de impuestos

Persistencia y resiliencia: a pesar de los desafíos asociados a la pandemia del COVID-19 y las restricciones publicitarias impuestas al mercado del tabaco, la empresa ha logrado mantenerse rentable y generar utilidades gracias a su capacidad adaptarse a los cambios y encontrar oportunidades comerciales en medio de estas circunstancias adversas.

1.3.2. Formulación del problema

¿Cuál ha sido el desarrollo empresarial en el emprendimiento, gestión y supervivencia de la empresa Morasurco Café Puro de San Juan de Pasto, Nariño?

1.4. Justificación

Las pymes son una fuente importante de empleo en Colombia, ya que representan más del 90% de las empresas del país y generan alrededor del 80% del empleo total. Sin embargo, a pesar de su relevancia, muchas pymes enfrentan dificultades para establecerse y prosperar en el mercado.

El estudio de los factores en el emprendimiento y creación de pymes permitirá identificar algunas de las barreras específicas que impiden el desarrollo. Estas barreras pueden incluir aspectos como la falta de acceso a financiamiento, altos costos regulatorios, deficiencias en infraestructura, escasez de habilidades empresariales y limitada capacidad tecnológica.

Además, comprender los desafíos específicos que enfrentan las pymes colombianas también puede ayudar a diseñar estrategias empresariales adecuadas para promover su crecimiento. Esto podría incluir medidas como la simplificación administrativa, el fortalecimiento del acceso al crédito o la capacitación empresarial.

Por último, es importante destacar que el análisis de los factores de éxito de las pymes, contribuirá al conocimiento académico sobre su emprendimiento, gestión y supervivencia y a una mejor comprensión de la economía colombiana. Al analizar y comprender los factores que limitan la creación de pequeñas y medianas empresas en Colombia, se podrán generar recomendaciones e iniciativas para fomentar un entorno favorable para estas empresas y promover el desarrollo económico del país.

Con base en la información disponible, se puede inferir que Morasurco Café Puro probablemente asume riesgos calculados para lograr sus objetivos de crecimiento y rentabilidad. La empresa opera en una industria altamente competitiva y debe enfrentar desafíos tales como cambios en las preferencias de los consumidores, fluctuaciones en los precios del café e interrupciones en la cadena de suministro. Para seguir teniendo éxito, Morasurco Café Puro debe seguir innovando y adaptándose a las condiciones cambiantes del mercado. Sin embargo, sin información específica sobre la propensión al riesgo de la empresa, es difícil hacer una inferencia definitiva.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Analizar el desarrollo empresarial en el emprendimiento, gestión y supervivencia de la empresa Morasurco Café Puro de San Juan de Pasto, Nariño.

1.5.2. Objetivos específicos

- Caracterizar los factores de éxito en el emprendimiento, gestión y supervivencia de la empresa Morasurco Café Puro de San Juan de Pasto, Nariño.
- Describir la historia de vida empresarial de los propietarios de la empresa Morasurco Café Puro de San Juan de Pasto, Nariño.
- Diseñar estrategias empresariales que propendan por alcanzar el éxito en las etapas de Gestión y Supervivencia de la empresa Morasurco Café Puro de San Juan de Pasto, Nariño

1.6. Delimitación

1.6.1. Delimitación espacial o geográfica

Este proyecto se desarrolló en la empresa Morasurco Café Puro ubicado en el municipio de Pasto, específicamente con su personal directivo y administrativo. La empresa se encuentra ubicada en el km. 7 Panamericano sur, Colombia.

1.6.2. Delimitación temporal

Este proyecto se desarrolla en el término de un año iniciando en el mes de enero a noviembre de 2024.

1.7. Marco Referencial

1.7.1. Marco contextual

El café colombiano goza de un reconocido prestigio a nivel internacional, situándose como uno de los más apreciados por su aroma, sabor y calidad. En este contexto, las empresas tostadoras de café juegan un papel fundamental en la cadena de valor del sector cafetero, al ser responsables de transformar el grano verde en un producto listo para el consumo.

Las empresas tostadoras de café en Colombia y Nariño se pueden clasificar en diferentes categorías según su tamaño, nivel de tecnificación y alcance del mercado.

Según su tamaño (Federación nacional de cafetero, 2023).

Microempresas: Son las más pequeñas, con una producción inferior a 300 kg de café al mes. Se caracterizan por un bajo nivel de tecnificación y un enfoque en el mercado local.

Pequeñas empresas: Producen entre 300 kg y 1.000 kg de café al mes. Cuentan con un mayor nivel de tecnificación y pueden acceder a mercados regionales.

Medianas empresas: Su producción oscila entre 1.000 kg y 5.000 kg de café al mes. Poseen un alto nivel de tecnificación y capacidad para competir en el mercado nacional e internacional.

Grandes empresas: Producen más de 5.000 kg de café al mes. Son empresas altamente tecnificadas con presencia en el mercado internacional.

Según su nivel de tecnificación:

Empresas tradicionales: Utilizan métodos artesanales para el tueste del café.

Empresas tecnificadas: Emplean tecnología moderna para el tueste y procesamiento del café. Según su alcance del mercado:

- Empresas locales.
- Empresas nacionales.
- Empresas internacionales.

Algunas de las empresas tostadoras de café más destacadas en Colombia son Supracafé, Amor Perfecto, MOCAFE, La Guashira Specialty Coffee, Cielo Tostado, Tostadora de Café La Máquina, Amarella Café, Trilladora y Tostadora La Taza Dorada, Macizo Café SAS, Café del Salto y Tostadora Café Oma. Estas empresas se dedican a la selección, tostado y venta de granos de café de alta calidad, y algunas de ellas también ofrecen servicios de capacitación y formación en el arte del café. Además, algunas de estas empresas han implementado prácticas sostenibles y responsables en su producción y comercialización de café (García, 2023).

Las tostadoras de café más innovadoras en Colombia incluyen empresas que se han distinguido por su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la diversidad de perfiles de sabor. Algunas de estas empresas son:

Supracafé: Pionera en vender café 100% árabe a través de la selección mediante cata de sus proveedores en Colombia.

Café Especial La Guashira: Cultiva, procesa, trilla, exporta, importa, tosta y sirve el café, cerrando el círculo de producción.

Tostadora de Café La Máquina: Con una calificación de 5 estrellas, se destaca por su compromiso con la calidad y la innovación.

Tostadora Café Oma: Con una calificación de 4,5 estrellas, se destaca por su compromiso con la calidad y la sostenibilidad.

Estas empresas han implementado tecnologías y procesos innovadores que permiten perfiles de sabor consistentes y bien definidos, y han contribuido a la creación de nuevos sabores y perfiles de sabor.

En el departamento de Nariño, se encuentran varias empresas tostadoras de café que destacan por su calidad y producción de café especial. Algunas de estas empresas incluyen:

Industria Colombiana de Café (INCAFEN) SAS, opera en la región de Nariño, Colombia, procesando y vendiendo café tostado, molido y sus productos derivados. Cuenta con la certificación de calidad de la norma ISO 9001:2015 y ofrece café de alta calidad y sostenibilidad.

El Café de Buesaco S.A.S. se encuentra en Buesaco, Nariño y se especializa en la preparación, tosti3n y molienda de café.

Grupo Empresarial JVC SAS de Nariño: Este grupo empresarial está ubicado en Nariño y se dedica a la comercialización y tostaci3n de café.

La empresa Comercializadora y Tostadora de la Loma S.A.S. se encuentra en Samaniego, Nariño y se dedica a la preparaci3n y venta de café.

Esta empresa de Nariño, Agroindustrial Jadde S.A.S. BIC, También ubicada en Nariño, esta empresa se dedica a la desafinación, tostión y molienda de café.

Estas empresas tuestan y procesan café de alta calidad, tanto para el mercado local como para la exportación.

Las características de los cafés producidos por las empresas tostadoras de Nariño incluyen:

1. Origen en la región de Nariño, especialmente en las zonas de La Unión, El Charco, El Tablón de Gómez y El Peñol.
2. Utilización de la variedad de café arábica o Arábigo.
3. Alta calidad, con humedad que oscila entre 10% y 12%.
4. Certificaciones como Organic, Fair Trade y Rainforest Alliance, lo que permite acceder a mercados más selectos y obtener precios más altos por sus productos.
5. Diversidad de aromas y sabores, debido a la variedad de microclimas y suelos en la región.
6. Preferencia por los cafés de Nariño en el mercado internacional, debido a su reputación de calidad y origen.

Estas características han permitido a las empresas tostadoras de Nariño competir en mercados más selectos y obtener precios más altos por sus productos, lo que ha contribuido a la sostenibilidad económica de la región.

En el contexto del desarrollo empresarial en las empresas tostadoras de café en el departamento de Nariño, es fundamental analizar la estructura, el contexto socioeconómico y las estrategias de competitividad de estas organizaciones.

Las empresas tostadoras de café tanto en Colombia como en Nariño, también deben formular e implementar estrategias de desarrollo empresarial que les permitan fortalecer su competitividad en el mercado.

Las tostadoras de café en Nariño enfrentan desafíos y oportunidades que requieren una estrategia de desarrollo empresarial adecuada. Por tanto, es fundamental que estas organizaciones inviertan en tecnologías, capacitación, redes de distribución y comercialización, y promoción de la

identidad regional y cultural para mejorar su competitividad y resiliencia en el mercado (Ibarra & Narvaez,2017).

1.7.2. Marco teórico

1.7.2.1. Antecedentes. A continuación, se relacionan investigaciones que sirven como referentes para el presente estudio.

- **Internacionales.**

Título: El papel de la gestión del emprendimiento y la innovación en relación con los resultados de las pymes en México.

Autores: Jorge Armando López Lemus, María Teresa de la Garza Carranza.

Objetivo general: Identificar si existe influencia conjunta entre la gestión del emprendimiento y la innovación sobre el rendimiento de las pymes mexicanas.

Conclusión: Es importante considerar que el emprendedor desempeña un papel primordial en el desarrollo económico local y regional. En este sentido, los resultados demuestran la importancia de la gestión del emprendimiento, así como la innovación del proceso como del producto para generar un rendimiento empresarial.

Aporte: Este estudio revela la importancia que tienen la influencia de la gestión de emprendimiento y la innovación en las empresas, lo que permite lograr generar un mejor rendimiento empresarial.

Otra investigación que se toma como referente de estudios es:

Título: Gestión de calidad y crecimiento empresarial: Análisis bibliométrico.

Autores: Ormaza Cevallos, Miguel Giancarlo; Guerrero-Baena, María Dolores.

Objetivo: analizar la gestión de calidad y su influencia en el crecimiento empresarial.

Conclusión: La literatura revela que la gestión de calidad influye en el crecimiento de las empresas, y que ambos juegan un rol importante dentro de las organizaciones permitiendo la supervivencia de las mismas.

Aporte: Este análisis aporta que tanto la gestión de calidad como el crecimiento empresarial son elementos fundamentales para la supervivencia y éxito de las organizaciones. La literatura existente resalta cómo una gestión efectiva de la calidad puede influir positivamente en el crecimiento de las empresas al mejorar la eficiencia operativa, aumentar la satisfacción del cliente y generar ventajas competitivas. Por tanto, es crucial que las empresas comprendan la importancia de implementar prácticas sólidas de gestión de calidad para garantizar su supervivencia a largo plazo.

Una tercera investigación que se toma como referente de estudios es:

Título: “Educación financiera como elemento de satisfacción y supervivencia de las Mypes en el municipio de Tonalá, Jalisco, México.”

Autores: Patricia Gutiérrez Moreno.

Objetivo: evidenciar que el nivel de conocimiento de los directores de las mypes en temas financieros, de dirección y de capacitación, tienen influencia positiva en la satisfacción y supervivencia de las mypes en el municipio de Tonalá, Jalisco, sobre todo en periodos de crisis o de pandemia, como la sucedida por Covid-19.

Conclusión: Se puede concluir que se centra en demostrar que la educación financiera de las mypes es un determinante clave de la satisfacción de la empresa, en conjunto con la capacitación y la dirección a cargo del dueño o gerente, como elementos clave para seguir y permanecer en el mercado.

Aporte: Esta investigación pretende destacar la importancia de contar con directores de pymes bien informados y capacitados en temas financieros y de dirección para lograr una mayor satisfacción general dentro de la empresa. Se espera que estos hallazgos contribuyan al desarrollo y crecimiento sostenible del sector empresarial.

En el ámbito Nacional otras investigaciones que se toman como referentes son:

- **Nacionales**

Título: Emprendimiento en Colombia, principales dificultades y consideraciones para sortearlas.

Autores: Sonia Lucia Henao Mesa

Objetivo general: Analizar el emprendimiento en Colombia y su comportamiento, así como reconocer cuáles son los aspectos a considerar para la supervivencia de estas unidades de negocio nacientes, con el fin de orientar al emprendedor de forma sencilla a la luz de los conceptos base de la gestión administrativa, de manera que consiga ubicarse frente a los mecanismos existentes, en aras de visualizar la forma de aprovechar los bienes materiales, financieros, tecnológicos y el potencial humano disponible para lograr los objetivos planteados.

Conclusión: Esto permite saber la realidad actual colombiana en relación al emprendimiento, con el fin de determinar una serie de aspectos relevantes para alcanzar los objetivos empresariales, y así lograr contrarrestar la mortalidad o deserción de los emprendimientos, con miras a permitir que se consoliden como verdaderos activadores de la economía local y nacional.

Aporte: Es importante conocer el funcionamiento del emprendimiento en Colombia, para poder identificar cuáles son los factores o variables determinantes en éste, que permitan saber cuáles son las principales dificultades al momento en que nace, y de esta manera poder orientar a los nuevos emprendedores a tener una visión más amplia al momento de emprender.

Otra investigación que se toma como antecedente de estudio es:

Título: Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia.

Autores: Bernal-Torres, César Augusto, Aguilera, Carlos Iván, Henao-Cálad, Mónica, Frost, José Salomón.

Objetivo General: Presentar un análisis de la relación entre las actividades de gestión del conocimiento y los resultados operativos-financieros de la actividad empresarial durante el período 2008-2012 en 128 grandes y medianas empresas colombianas pertenecientes a diferentes sectores de actividad económica.

Conclusión: Se concluye que la práctica de gestión del conocimiento (GC) se refiere más a la formación de las personas, función tradicional de la gestión, que a la capacitación para la creación de conocimiento que permite la construcción de capacidades diferenciadoras e innovación por parte de las empresas. Esta tendencia de las empresas analizadas al ser tradicionales y conservadoras,

dificulta la capacidad de las mismas para que su actividad pueda responder de forma adecuada a los retos del nuevo orden económico cada vez más globalizado, competitivo, cambiante e incierto.

Aporte: Este estudio proporciona datos valiosos sobre la importancia de tener una perspectiva más amplia y estratégica en la gestión del conocimiento. Se recomienda que las empresas no solo se centren en capacitar a sus empleados individualmente, sino también en fomentar la generación de nuevo conocimiento y promover la innovación. Al hacerlo, podrán desarrollar habilidades únicas que les permitan sobresalir en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Una tercera investigación que se toma como antecedente es:

Título: “Factores gerenciales y su influencia en la supervivencia empresarial en el departamento de Antioquia”

Autores: Carolina Correa Paniagua, Juan David Guayara Villa.

Objetivo General: El objetivo de este artículo es identificar el conjunto de variables gerenciales que determinan la permanencia o el declive de las compañías antioqueñas durante sus primeros 5 años de existencia.

Conclusión: Se puede concluir que los factores gerenciales evaluados tienen un alto grado de importancia para cada una de las empresas encuestadas, dichos factores son relevantes para que las empresas permanezcan en el tiempo; aunque existen factores diferentes que ayudan a que las empresas tengan una continuidad como el manejo financiero, tributario y tamaño.

Aporte: Se toma como base para la búsqueda de datos que ayuden a complementar las características que deben tener los empresarios a la hora de tomar las decisiones que les faciliten la supervivencia de sus compañías.

En el ámbito Regional otras investigaciones que se toman como referentes son:

- **Regionales**

Título: La influencia de la percepción en el emprendimiento.

Autores: Valentina Parra Narvaez

Objetivo general: Dar a conocer el emprendimiento en el departamento de Nariño, resaltando a las personas nariñenses que por su labor dentro del comercio del departamento se han forjado una excelente trayectoria.

Conclusión: El departamento de Nariño se caracteriza por tener una cultura emprendedora, lo que ha permitido a algunos emprendedores crear grandes empresas que hoy por hoy se posicionan y son reconocidas a nivel regional y nacional en su área, como lo es el caso de colchones Bella Luna.

Aporte: El emprendimiento surge como una salida a la crisis y una oportunidad dada por esta misma, que le permite a los emprendedores abrirse las puertas en el mundo empresarial y de esta manera lograr un crecimiento exponencial en la región.

Título: Perfil emprendedor, factores del entorno y su incidencia en la creación de empresas de Pasto.

Autores: Luis Eduardo Benavides Pupiales, Sandra Lucía Goyes Eraso, Víctor Hugo López Díaz

Objetivo: identificar los factores personales y del entorno que favorecen la creación de empresas.

Conclusión: Los rasgos del perfil del emprendedor de la ciudad de Pasto más destacados fueron el optimismo, la motivación de logro, la autonomía, la aceptación y propensión al cambio. A nivel de factores que motivan la creación de empresas se resaltan la experiencia laboral previa, la iniciativa, la etapa de la vida, el apoyo de familia y amigos. Finalmente, la limitante de mayor relevancia fueron los impuestos.

Aporte: Esta investigación aporta las características principales del perfil emprendedor en Pasto, así como los factores del entorno que impulsan la creación de empresas. Los resultados obtenidos pueden ser útiles para comprender mejor el ecosistema emprendedor de la ciudad y tomar medidas para fomentar el espíritu empresarial en la región. Además, se encontró que la etapa de vida en la cual se encuentra el emprendedor puede influir en su decisión de crear una empresa. Por ejemplo, aquellos que se encuentran en etapas tempranas de su vida pueden estar más dispuestos a asumir riesgos y enfrentar desafíos empresariales.

Una tercera investigación que se toma como referente es:

Título: “Relevancia, evolución y tendencias de la supervivencia empresarial. Una revisión de literatura en finanzas, Pasto Nariño”

Autores: Arango, Paula Zuluaga, Diego Useche Rincón, Sandra Patricia Rojas Berrio.

Objetivo General: Presentar una revisión de literatura que muestre la relevancia, evolución y tendencias sobre la producción científica relacionada con la supervivencia empresarial identificada en las bases de datos Web of Science y Scopus entre 1973 y 2020.

Conclusión: Se puede concluir que esta revisión considera limitaciones enmarcadas en diferentes aspectos. El uso de dos bases de datos Web of Science (WOS) y Scopus, no tiene en cuenta las publicaciones que no se encuentran indexadas en ellas, por lo que existe la posibilidad de que elementos no hayan sido incluidos dentro de las consideraciones.

Aporte: Se observa un crecimiento en el número de documentos publicados, relacionados con supervivencia empresarial durante los últimos 15 años, (Arango, et, al., 2023).

1.7.2.2. Fundamentación teórica. 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:

- **Desarrollo Empresarial**

El desarrollo empresarial se refiere al proceso de crecimiento y mejora de una empresa a través de estrategias y acciones que buscan aumentar la rentabilidad, productividad y competitividad en el mercado.

Algunas características del desarrollo empresarial son: innovación, adaptabilidad al cambio, enfoque en la calidad, capacidad de liderazgo, visión estratégica, gestión eficiente de recursos y búsqueda constante de oportunidades de crecimiento (Guerrero,2016).

La innovación empresarial es un factor clave para el éxito y la supervivencia de cualquier empresa en un entorno altamente competitivo y en constante evolución. Consiste en la implementación de nuevas ideas, productos, procesos o modelos de negocio que generen valor y ventaja competitiva (Medina, 2021).

La innovación empresarial implica romper con lo establecido y buscar constantemente formas nuevas y mejores de hacer las cosas. Se trata de desafiar los métodos tradicionales, fomentar la creatividad y promover un ambiente propicio para el surgimiento de ideas disruptivas.

Una empresa que fomenta la innovación está abierta al cambio y al aprendizaje continuo. Se enfoca en identificar oportunidades, tanto dentro como fuera de la organización, para mejorar sus productos, servicios o procesos. Además, busca anticiparse a las necesidades y demandas del mercado, ofreciendo soluciones novedosas que le permitan destacarse entre la competencia (Murcia, 2011).

La innovación empresarial no solo implica generar ideas, sino también llevarlas a cabo de manera efectiva. Requiere de un liderazgo comprometido, una cultura organizacional que fomente la experimentación y el aprendizaje, así como la asignación adecuada de recursos y la colaboración entre diferentes áreas de la empresa.

La innovación empresarial es un motor de crecimiento y desarrollo, debido a que permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno, diferenciarse de la competencia y crear valor para sus clientes. Aquellas empresas que se mantienen estáticas y no se abren a la innovación corren el riesgo de quedarse rezagadas en un mundo empresarial cada vez más dinámico y exigente (Muñoz, 2020).

A continuación, se realiza una descripción de las variables que hacen parte del desarrollo empresarial:

Adaptabilidad al cambio. La capacidad de adaptarse al cambio es crucial tanto en el ámbito personal como profesional. Consiste en ser capaz de ajustarse a nuevas situaciones, entornos y circunstancias, y responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades que surgen (Ramírez, 2018).

En el mundo empresarial, la capacidad de adaptación al cambio es especialmente importante. Las empresas que no logran adaptarse a los cambios tecnológicos o socioeconómicos del mercado, pueden quedarse rezagadas y perder competitividad. Por otro lado, las empresas que son capaces de adaptarse rápidamente tienen más posibilidades de sobrevivir y prosperar. La adaptabilidad al cambio implica estar dispuesto a aprender cosas nuevas, salir de la zona de confort

y asumir riesgos. Requiere tener una mentalidad abierta, flexibilidad y resiliencia. También requiere habilidades como la capacidad de planificar y priorizar, trabajar en equipo, comunicarse eficazmente y manejar el estrés.

En un mundo en constante evolución, la capacidad de adaptación se ha vuelto cada vez más apreciada por los empleadores. Aquellos profesionales que demuestran esta habilidad tienen mayores oportunidades de progresar en su carrera y ser considerados para roles de mayor responsabilidad. Entonces, la adaptabilidad al cambio es una habilidad esencial tanto para individuos como para empresas. Aquellos que pueden ajustarse rápidamente a los cambios tienen más posibilidades de sobrevivir y tener éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo y exigente (Acevedo, 2019).

Capacidad de liderazgo. Ser un líder es fundamental para aquellos que desean tener un efecto positivo en su entorno, ya sea a nivel personal, profesional o comunitario. Implica la capacidad de influir en otros, motivar y guiar a un equipo hacia el logro de metas y objetivos. Un buen líder se destaca por tomar decisiones eficaces, comunicarse de manera clara y empática, e inspirar a los demás. También tiene la habilidad de identificar y desarrollar el potencial de las personas que lo rodean, creando un ambiente de confianza y crecimiento (Amador, 2017).

Además, posee habilidades de planificación y organización que le permiten gestionar eficientemente los recursos disponibles. La capacidad de liderazgo también implica resolver conflictos y tomar decisiones difíciles. Un líder debe ser capaz de enfrentar desafíos y superar obstáculos manteniendo la calma y buscando soluciones creativas.

Es importante destacar que el liderazgo no está limitado a un puesto o título específico. Cualquier persona puede desarrollar esta capacidad independientemente de su posición jerárquica. Ser un líder implica actitudes y comportamientos que inspiran a los demás a seguir adelante y alcanzar su máximo potencial (Moreno, 2021).

El liderazgo es esencial en todos los aspectos de la vida. Un buen líder puede influir positivamente en quienes lo rodean, motivándolos y guiándonos hacia el éxito. Desarrollar esta habilidad implica cultivar competencias como la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la

empatía y la visión estratégica. Con un liderazgo sólido, es posible generar un impacto significativo y construir un futuro exitoso (Hernández, 2018).

Visión Estratégica. La capacidad de tener una perspectiva amplia y a largo plazo, identificar oportunidades y desafíos futuros, y establecer un rumbo claro para alcanzar los objetivos es crucial tanto para líderes como para organizaciones que buscan lograr el éxito a largo plazo. Esta habilidad, conocida como visión estratégica, implica analizar tanto el entorno interno como externo para identificar las oportunidades y amenazas, evaluar los recursos disponibles y tomar decisiones basadas en datos e información relevante.

Un líder con visión estratégica tiene la capacidad de comunicar efectivamente esta visión a todos los miembros de la organización, generando un sentido de propósito compartido y alineando los esfuerzos hacia un objetivo común. Además, esta habilidad implica adaptabilidad y flexibilidad para ajustar el rumbo cuando sea necesario y tomar decisiones ágiles ante nuevos desafíos (Leyva, 2017).

La visión estratégica es esencial para liderar con éxito una organización, permite tener una perspectiva a largo plazo, identificar oportunidades y desafíos, establecer metas claras y tomar decisiones informadas. Es una habilidad que se puede desarrollar y cultivar mediante experiencia, educación y práctica constante (Muñoz, 2022).

Gestión eficiente de recursos. La optimización de los activos disponibles y la maximización del rendimiento de una organización requieren una gestión eficiente de recursos en una empresa. Esto implica asignar, controlar y utilizar correctamente el capital, el talento humano, los materiales y el tiempo. Para lograrlo, es necesario identificar las necesidades y prioridades de la empresa evaluando cuidadosamente sus objetivos y metas establecidos (Armijos, 2019).

La planificación adecuada también juega un papel importante al establecer presupuestos claros y desarrollar estrategias para utilizar los recursos de manera efectiva. El control constante sobre los recursos utilizados permite identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas oportunas. Además, la capacitación y desarrollo del talento humano contribuyen a optimizar su rendimiento.

También se debe considerar la implementación de tecnología adecuada, como software de gestión, para facilitar la toma de decisiones informadas.

Una gestión eficiente de recursos es esencial para mejorar la competitividad, el rendimiento financiero y alcanzar los objetivos a largo plazo de una empresa.

Cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Tiene un impacto en el ambiente laboral, las decisiones tomadas y la interacción dentro de la empresa. Se manifiesta a través del estilo de liderazgo, la comunicación interna, las políticas laborales y la forma en que se reconoce el desempeño.

Una cultura sólida y positiva puede generar sentido de pertenencia, motivación y compromiso entre los empleados. Además, influye en cómo se toman las decisiones y se establecen metas dentro de la empresa. También tiene un impacto en el desempeño y la productividad, ya que una cultura que valora la innovación y el trabajo en equipo puede fomentar un ambiente propicio para el éxito. Cada organización tiene su propia cultura única basada en su historia, valores e interacción entre sus miembros (Maya, 2019).

No existe una cultura "correcta" o "incorrecta", sino que cada empresa debe buscar la que mejor se adapte a sus necesidades y objetivos. La cultura organizacional es esencial para cualquier empresa y contribuye al éxito a largo plazo (Rodríguez, 2019).

- **Estrategias**

Una estrategia es un conjunto de acciones coordinadas y planificadas con el objetivo de alcanzar una meta específica. Es una herramienta fundamental en diferentes ámbitos, como los negocios, la guerra, el deporte o a nivel personal. La estrategia se basa en establecer metas claras y definir los pasos necesarios para lograrlas. Para ello, se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propias y del entorno. También se consideran los recursos disponibles y se busca aprovechar al máximo las ventajas competitivas.

La estrategia implica tomar decisiones acertadas sobre cómo utilizar eficientemente los recursos, cómo enfrentar la competencia, cómo adaptarse a los cambios del entorno y cómo lograr

una posición de liderazgo en el mercado. Además, incluye evaluar constantemente los resultados obtenidos para ajustar y mejorar las acciones implementadas.

Una estrategia es un plan completo de acción que dirige todos los esfuerzos hacia la consecución de metas específicas. Su correcta formulación e implementación son fundamentales tanto a nivel individual como organizacional para alcanzar el éxito (Rodero, 2019).

Las principales características de una estrategia son:

Enfoque en los objetivos: Una estrategia se centra en el logro de metas y objetivos que sean claros y mensurables. Estas metas pueden ser a corto o largo plazo, pero deben estar definidas con precisión y poder medirse cuantitativamente.

Planificación de largo plazo: La estrategia se basa en una perspectiva a largo plazo que abarca el panorama completo, no solo acciones inmediatas. Se desarrolla considerando las circunstancias presentes y futuras para garantizar la sostenibilidad del plan.

Flexibilidad: A pesar de que una estrategia se diseñe con un plan detallado, también debe ser adaptable para afrontar cambios o sorpresas que puedan surgir durante su ejecución. Es fundamental contar con la habilidad de modificar la estrategia según sea necesario sin perder de vista los objetivos finales.

Coherencia: Para lograr una estrategia coherente, es fundamental que todas las acciones estén alineadas y contribuyan directamente a los objetivos establecidos. Es necesario conectar cada componente de la estrategia y hacerlos trabajar juntos como parte de un todo integrado.

Enfoque competitivo: La estrategia tiene como objetivo alcanzar ventajas competitivas frente a otros competidores en el mercado u organizaciones similares. Para lograr esto, se deben identificar oportunidades y amenazas, así como analizar las fortalezas y debilidades propias para destacarse de manera positiva en el mercado.

La evaluación continua: es imprescindible para determinar la efectividad de la estrategia y realizar ajustes en caso necesario. Es importante monitorear regularmente los indicadores clave de rendimiento y recibir retroalimentación del mercado, lo que nos permitirá corregir cualquier desviación existente y mejorar el plan generalmente establecido (Arroyo, & Jiménez, 2022).

- **Tipos de Estrategias**

Una estrategia implica un plan de acción a largo plazo que se centra en alcanzar objetivos claros y medibles. Es necesario que sea flexible, coherente y competitiva; además debe ser constantemente evaluada para asegurar su éxito. Existen diferentes tipos de estrategias que se utilizan en diversos ámbitos, como los negocios, la guerra o el deporte, algunos de los principales tipos de estrategias son:

Estrategia competitiva: Este tipo de estrategia busca lograr una ventaja sobre los competidores en un mercado específico. Puede incluir acciones como reducir costos, diferenciarse mediante la calidad o innovación de productos, o enfocarse en un nicho de mercado.

Estrategia de crecimiento: Se refiere a las decisiones y acciones tomadas para aumentar el tamaño y alcance de una empresa u organización. Esto puede incluir expandirse a nuevos mercados geográficos, desarrollar nuevas líneas de productos o adquirir otras empresas.

Estrategia defensiva: Esta estrategia se utiliza cuando una empresa necesita proteger su posición en el mercado ante amenazas externas. Puede implicar acciones como fortalecer la lealtad del cliente, mejorar la eficiencia operativa o diversificar sus actividades.

Estrategia de liderazgo en costos: Consiste en buscar formas de reducir los costos de producción y ofrecer precios más bajos que los competidores sin sacrificar la calidad. Esto permite atraer a clientes sensibles al precio y obtener una ventaja competitiva.

Estrategia de diferenciación: Busca destacarse en el mercado ofreciendo productos únicos o servicios superiores a los competidores. Puede basarse en aspectos como diseño, tecnología avanzada, servicio al cliente excepcional o imagen de marca distintiva.

Estrategia ofensiva: Se emplea cuando una empresa busca ganar cuota de mercado o superar a sus competidores. Puede incluir acciones como lanzar nuevos productos, realizar campañas publicitarias agresivas o adquirir empresas competidoras.

Estrategia de colaboración: Se refiere a la cooperación entre diferentes organizaciones para lograr objetivos comunes. Esto puede incluir alianzas estratégicas, joint ventures o acuerdos de licencia (Chacón, López & Arias,2022).

Estos son solo algunos ejemplos de los tipos de estrategias que existen. Cada situación requiere un enfoque estratégico diferente y la elección de la estrategia correcta depende del análisis cuidadoso del entorno, los recursos disponibles y los objetivos a alcanzar (Arroyo, & Jiménez, 2022).

- **Estrategias Empresariales**

Las estrategias empresariales son planes de acción diseñados para alcanzar los objetivos a largo plazo de una empresa. Estas estrategias buscan aprovechar las oportunidades del mercado, enfrentar los desafíos competitivos y mejorar el rendimiento general de la organización. Una característica importante es que se enfocan en resultados a largo plazo y no solo en metas inmediatas. También deben estar alineadas con los valores y objetivos fundamentales de la empresa para mantener una dirección coherente. Además, deben ser flexibles para adaptarse rápidamente a cambios en el entorno empresarial sin comprometer sus objetivos principales.

Para desarrollar estas estrategias, es necesario realizar un análisis profundo tanto del entorno externo como interno de la empresa, evaluando factores como la competencia, el mercado y los recursos disponibles. Las estrategias empresariales permiten a las empresas tomar decisiones informadas y efectivas para lograr un éxito sostenible en el mercado.

Para formular estrategias empresariales, se debe tener en cuenta:

Análisis de la situación actual: Resulta crucial realizar tanto un análisis interno como externo de la compañía para identificar sus puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto implica evaluar el marco competitivo en el que se desenvuelve, las tendencias del mercado y los recursos internos disponibles.

Establecimiento de objetivos: Después de analizar la situación actual, resulta crucial fijar metas claras y específicas que la empresa pretende alcanzar a largo plazo. Es fundamental que estos objetivos sean realistas y medibles para poder evaluar posteriormente el éxito de las estrategias empleadas.

Identificación de opciones estratégicas: Después del análisis realizado, es necesario identificar diversas alternativas estratégicas que posibiliten la consecución de los objetivos establecidos. Estas opciones pueden abarcar desde una expansión geográfica hasta la diversificación tanto en

productos como servicios, así como el desarrollo de alianzas estratégicas y otras oportunidades más.

Evaluación de las opciones: Es necesario evaluar cada opción estratégica teniendo en cuenta su viabilidad y capacidad para contribuir al logro de los objetivos establecidos. Se deben tener en cuenta factores como el riesgo asociado, los recursos necesarios y si es compatible con los valores y la cultura organizacional.

La selección de la estrategia es el paso siguiente después de evaluar todas las opciones, y consiste en elegir la estrategia más adecuada para la empresa. Esta elección debe basarse en un análisis exhaustivo que tome en cuenta tanto los factores internos como externos que afectan a la organización.

Implementación de la estrategia: Una vez que se haya elegido una estrategia, es crucial llevar a cabo un plan detallado para su implementación efectiva. Esto incluye asignar roles y responsabilidades específicas, establecer plazos concretos y garantizar los recursos necesarios para ello. También resulta fundamental comunicar adecuadamente los cambios que van a tener lugar durante este proceso de ejecución. Durante esta, es crucial monitorear su progreso periódicamente y hacer ajustes si es necesario. Se deben establecer indicadores clave de desempeño para medir el éxito de la estrategia y compararlos con los objetivos establecidos.

Revisión periódica: Es importante revisar periódicamente las estrategias empresariales para garantizar que sigan siendo pertinentes y eficaces. Esto implica llevar a cabo análisis internos y externos actualizados, identificar nuevas oportunidades o amenazas en el entorno comercial y ajustar las estrategias según sea necesario.

El proceso para formular estrategias empresariales involucra analizar el entorno externo e interno, establecer metas y objetivos claros, generar opciones estratégicas, elaborar un plan de acción detallado, implementar la estrategia y realizar un seguimiento y evaluación continua. Esto asegura que las empresas desarrollen estrategias efectivas y se mantengan competitivas en el mercado (Barrios, et al., 2019).

- **Emprendimiento Empresarial**

El emprendimiento empresarial se refiere al proceso de crear, hacer crecer y administrar el propio negocio. Implica identificar oportunidades de mercado, generar ideas innovadoras, diseñar estrategias comerciales y asumir riesgos para triunfar en el mundo empresarial (Borja, 2020).

El emprendimiento empresarial consiste en identificar oportunidades de mercado. Los emprendedores analizan el entorno económico y social para buscar necesidades o problemas insatisfechos que puedan ser resueltos a través de productos o servicios innovadores. Esto les permite encontrar nichos rentables y diferenciarse de la competencia. Además, los emprendedores generan ideas innovadoras para aprovechar estas oportunidades. Usando su creatividad e intuición, piensan y encuentran nuevas soluciones a los desafíos existentes. Estas ideas pueden provenir de la experiencia personal, las observaciones ambientales o la investigación sistemática.

Una vez que se ha creado una idea viable, los emprendedores diseñan estrategias comerciales para hacerla realidad. Esto implica definir objetivos claros, establecer un plan de acción detallado y determinar los recursos necesarios para lograrlo. También es importante evaluar la viabilidad financiera del proyecto y considerar los aspectos legales y regulatorios relevantes.

Sin embargo, el emprendimiento empresarial también implica asumir riesgos significativos. Los emprendedores están dispuestos a enfrentar la incertidumbre, superar obstáculos y tomar decisiones difíciles en la búsqueda del éxito. Requiere habilidades como resiliencia, adaptabilidad y perseverancia frente a los desafíos que puedan surgir en el camino.

El emprendimiento es un proceso complejo que implica identificar oportunidades de mercado, generar ideas innovadoras, idear estrategias comerciales y asumir riesgos para tener éxito. Es una actividad fundamental para la creación de empleo, la creación de riqueza y el desarrollo económico de cualquier sociedad.

A continuación, se presentan algunas de las variables que están relacionadas de manera directa o indirecta con el emprendimiento empresarial:

- **El emprendimiento y el crecimiento económico.**

El emprendimiento empresarial juega un papel crucial en el crecimiento económico debido a varias razones. En primer lugar, los emprendedores son agentes del cambio y la innovación. Identifican nuevas oportunidades de negocio y desarrollan soluciones creativas para satisfacer las necesidades del mercado. Esto conduce a la introducción de nuevos productos y servicios, lo que aumenta la diversidad y calidad de la oferta en la economía.

Además, los emprendedores generan empleo al crear nuevas empresas o expandir las existentes. Al contratar trabajadores, contribuyen directamente al crecimiento económico mediante la generación de ingresos y oportunidades laborales para individuos en busca de empleo. A medida que estas empresas prosperan, también pueden invertir en capacitación y desarrollo profesional para sus empleados, mejorando así su productividad y habilidades (Montiel, 2022).

- **El emprendimiento y la competencia en el mercado.**

Los emprendedores también fomentan la competencia en el mercado, lo que a su vez estimula la eficiencia económica. La entrada de nuevos actores obliga a las empresas establecidas a mejorar sus procesos, productos y servicios para mantenerse competitivos. Esto lleva a un aumento en la productividad y eficiencia general de la economía.

Sin embargo, es importante destacar que el emprendimiento empresarial solo puede contribuir significativamente al crecimiento económico si se le brinda un entorno favorable. Políticas gubernamentales que promueven la inversión en capital humano, investigación y desarrollo, acceso a financiamiento adecuado y simplificación de trámites burocráticos son fundamentales para impulsar el emprendimiento y garantizar su impacto positivo en la economía (León, 2019).

Cabe mencionar que las variables que se presentan en el emprendimiento empresarial, son pilares fundamentales que permiten su desarrollo, algunas de estas variables son: liderazgo, disciplina, perseverancia y motivación.

- **Liderazgo:** El liderazgo es una variable fundamental en el emprendimiento empresarial, ya que juega un papel clave en el éxito de cualquier empresa. El líder es quien guía, motiva y dirige a

su equipo hacia la consecución de los objetivos establecidos. el liderazgo efectivo permite establecer una visión clara para la empresa. Un líder emprendedor debe tener una idea clara de hacia dónde quiere llevar su negocio y transmitir esta visión a su equipo. De esta manera, se crea un sentido de propósito compartido que impulsa a todos los miembros a trabajar en la misma dirección. Además, el liderazgo también implica la capacidad de tomar decisiones difíciles y asumir riesgos calculados. Los emprendedores enfrentan constantemente desafíos y situaciones complejas que requieren decisiones rápidas y acertadas. Un líder empoderado tiene la habilidad de evaluar las opciones disponibles y tomar decisiones informadas para lograr los objetivos planteados.

Otro aspecto importante del liderazgo en el emprendimiento empresarial es la habilidad para motivar e inspirar al equipo. Un líder eficaz sabe cómo identificar las fortalezas individuales de cada miembro y aprovecharlas al máximo para alcanzar metas conjuntas. Además, fomenta un ambiente de trabajo positivo donde se valora el esfuerzo individual y se celebra el éxito colectivo (López et al., 2020).

• **Disciplina:** La disciplina se presenta como una variable fundamental en el contexto del emprendimiento empresarial, ya que juega un papel crucial en el éxito y desarrollo de un negocio. La disciplina puede definirse como la capacidad de mantenerse enfocado, seguir un plan de acción y cumplir con los compromisos establecidos. La disciplina también implica ser consistente en la ejecución de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos empresariales. Los emprendedores disciplinados desarrollan rutinas diarias o semanales que les permiten avanzar constantemente hacia sus metas. Siguen horarios regulares, establecen plazos realistas y cumplen con sus compromisos. Otro aspecto clave de la disciplina en el emprendimiento empresarial es la capacidad de superar obstáculos y perseverar ante los desafíos. Los emprendedores enfrentan inevitablemente situaciones difíciles, como rechazos, fracasos o contratiempos financieros. Sin embargo, aquellos que tienen una mentalidad disciplinada no se rinden fácilmente. Aprenden de sus errores, ajustan su estrategia si es necesario y continúan trabajando duro hacia sus metas (Crespo et al., 2022).

• **Perseverancia:** se refiere a la capacidad de persistir y mantenerse enfocado en alcanzar los objetivos a pesar de los obstáculos y dificultades que puedan surgir en el camino. Es un rasgo característico de los emprendedores exitosos, ya que les permite superar las adversidades y seguir

adelante con su visión. La perseverancia implica tener claridad sobre los objetivos y estar dispuesto a hacer todo lo necesario para lograrlos. Los emprendedores perseverantes no se rinden fácilmente ante los fracasos o reveses, sino que aprenden de ellos y encuentran nuevas formas de abordar los desafíos. Como dijo Thomas Edison, uno de los inventores más prolíficos de la historia: "El éxito es el resultado de la perseverancia continua". Esta también está estrechamente relacionada con otras características clave del emprendimiento, como la pasión y la resiliencia. La pasión impulsa a los emprendedores a seguir adelante incluso cuando enfrentan momentos difíciles, mientras que la resiliencia les permite adaptarse y recuperarse rápidamente de los contratiempos (Benjumea, 2022).

• **Motivación:** La motivación juega un papel fundamental en el emprendimiento empresarial, ya que es un factor determinante para el éxito de una iniciativa emprendedora. Según la definición de Herzberg (1959), la motivación se refiere a los estímulos internos y externos que impulsan a una persona a alcanzar sus metas y satisfacer sus necesidades. En el contexto del emprendimiento empresarial, la motivación puede ser vista como el impulso interno que lleva a una persona a iniciar y desarrollar su propio negocio. Es la fuerza que impulsa al emprendedor a superar los obstáculos y perseverar en su camino hacia el éxito. Una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la Teoría de la Autodeterminación propuesta por Deci y Ryan (1985). Según esta teoría, existen tres factores clave que influyen en la motivación intrínseca de una persona: autonomía, competencia y relación con los demás. En el contexto del emprendimiento, estos factores pueden manifestarse de la siguiente manera:

- **Autonomía:** Los emprendedores valoran tener control sobre su propio negocio y tomar decisiones independientes. La posibilidad de establecer sus propias metas, horarios y estrategias les proporciona un sentido de empoderamiento y satisfacción personal.
- **Competencia:** Los emprendedores son personas orientadas al logro y buscan constantemente mejorar sus habilidades empresariales. El desafío constante de aprender y crecer como profesional les brinda una sensación de logro personal y les motiva a seguir adelante.
- **Relaciones con los demás:** Aunque muchas veces se piensa en el emprendimiento como una actividad individual, la interacción con otras personas es fundamental. Los emprendedores necesitan construir y mantener relaciones sólidas con clientes, proveedores, socios y empleados. Estas relaciones satisfactorias y colaborativas son un factor motivacional importante para los emprendedores.

Es importante destacar que la motivación no solo influye en el inicio de un negocio, sino también en su mantenimiento y crecimiento a largo plazo. La capacidad de mantenerse motivado incluso en momentos difíciles es crucial para superar los desafíos y alcanzar el éxito empresarial (Reyes et al., 2022).

- **Gestión Empresarial**

La gestión empresarial se refiere a las estrategias, procesos y prácticas utilizadas para administrar una empresa de manera eficiente. Incluye la planificación, organización, ejecución y control de las actividades empresariales. Esto implica establecer metas claras y asignar los recursos necesarios para alcanzarlas. También implica definir políticas y procedimientos para asegurar un funcionamiento eficiente en todas las áreas de la empresa. La toma de decisiones informadas basadas en datos y análisis es fundamental en la gestión empresarial. Además, la gestión del talento humano es importante, incluyendo la contratación, capacitación y motivación del personal (Martinez,2019).

La gestión del riesgo también forma parte de la gestión empresarial, identificando posibles riesgos y aplicando medidas preventivas; además, medir y monitorear el desempeño de la empresa es esencial para adaptar estrategias según las necesidades del mercado y los clientes. La gestión empresarial abarca todas las áreas de una empresa y es crucial para su éxito y supervivencia (Pereira, 2019).

Algunas de las principales variables que hacen parte de la gestión empresarial son, el liderazgo, la innovación, la cultura organizacional, el entorno económico, estrategias, productividad, indicadores de gestión, entre otros (Hernandez,2018).

- **Liderazgo.**

El liderazgo es una variable crucial en la gestión de las pequeñas y medianas empresas, ya que puede tener un impacto significativo en su rendimiento. Un líder competente puede ayudar a estas empresas a lograr sus metas, mejorar la productividad y eficiencia, así como crear un ambiente laboral positivo (Izquierdo, 2017).

Existen diferentes tipos de liderazgo, pero algunos de los atributos más importantes de un buen líder incluyen: tener una visión clara del futuro de la empresa y ser capaz de comunicarla efectivamente; motivar e inspirar a los demás para trabajar arduamente y alcanzar los objetivos establecidos; ser un comunicador habilidoso tanto verbal como escrito; solucionar problemas eficientemente; tomar decisiones difíciles rápidamente y con éxito; y trabajar en equipo de manera efectiva. Un buen líder puede ayudar a las pymes a alcanzar sus metas mediante diversos medios. Primero, puede ayudar a los empleados a focalizarse en los objetivos empresariales y trabajar juntos para conseguirlos. Segundo, puede crear un entorno laboral positivo y motivador que conduzca a una mayor productividad y eficiencia. Tercero, puede apoyar a la empresa en adaptarse a cambios en el entorno que mejoren su competitividad (Pedraja, 2020).

Por tanto, contar con un buen líder es fundamental para el éxito de las pymes, pues pueden guiarlas hacia el logro de sus metas, aumentar su productividad y eficiencia, así como fomentar un ambiente laboral favorable.

- **Motivación**

La motivación es un aspecto crucial en la gestión de una empresa, ya que afecta el rendimiento de los empleados y el logro de metas organizacionales. Los gerentes deben tener conocimiento sobre las distintas teorías de motivación y aplicarlas adecuadamente dentro de su organización. Algunas teorías destacadas incluyen la jerarquía de necesidades de Maslow, la expectativa de Vroom, la equidad de Adams y la autodeterminación de Deci y Ryan (Bohorquez,2020).

Entender y utilizar estas teorías puede ayudar a los administradores a identificar las necesidades y motivaciones del personal, así como implementar estrategias efectivas para mantenerlos comprometidos con la empresa.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (pymes), la motivación desempeña un papel crucial en su éxito y crecimiento. La motivación es clave en la gestión empresarial, ya que tiene un impacto directo en el rendimiento y satisfacción de los empleados. Una fuerza laboral motivada tiende a ser más productiva, creativa e innovadora, lo cual se traduce en mejores resultados para la empresa (Hernandez,2019).

Para lograr una gestión adecuada de la motivación en pymes, existen diversas estrategias y herramientas que pueden implementarse, entre las cuales están:

- **Comunicación efectiva:** Es fundamental establecer una comunicación clara y abierta con los empleados, transmitiendo los objetivos y metas de la empresa, así como brindando retroalimentación constante sobre su desempeño.
- **Reconocimiento y recompensas:** Reconocer públicamente los logros individuales o colectivos de los empleados puede fomentar un ambiente positivo y motivador. Además, ofrecer incentivos o recompensas tangibles también puede aumentar la motivación.
- **Desarrollo personal:** Brindar oportunidades de formación y desarrollo profesional a los empleados puede ayudar a incrementar su motivación al sentirse valorados y tener perspectivas de crecimiento dentro de la empresa.
- **Participación e involucramiento:** Incluir a los empleados en la toma de decisiones o proyectos importantes promueve su sentido de pertenencia e identificación con la empresa, lo cual impacta positivamente en su motivación.
- **Cultura organizacional positiva:** Fomentar un ambiente de trabajo agradable, donde se promueva el trabajo en equipo, la colaboración y el respeto mutuo, contribuye a que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la empresa.

En las pymes es fundamental llevar a cabo una gestión empresarial que mantenga a los empleados motivados. Por eso es importante y necesario implementar estrategias como la comunicación efectiva, el reconocimiento y las recompensas, el desarrollo personal, la participación e involucramiento de los empleados, así como fomentar una cultura organizacional positiva. Estas acciones contribuirán al éxito y crecimiento de las pymes (Canossa, 2022).

- **Comunicación**

La comunicación es crucial en las PYMES, ya que puede ayudar a alcanzar metas, mejorar el rendimiento y crear un ambiente de trabajo positivo. Existen diferentes tipos de comunicación como verbal, escrita y no verbal. La comunicación verbal se utiliza para transmitir información, dar instrucciones y resolver conflictos. La comunicación escrita es importante para documentar información, comunicarse con clientes y proveedores, y crear informes. La comunicación no verbal es útil para expresar emociones, establecer relaciones y generar confianza (Acuña,2021).

Para que la comunicación sea efectiva, debe ser clara, concisa y oportuna. Además, debe haber una retroalimentación entre las partes involucradas. Una buena comunicación permite a las PYMES alinear esfuerzos y trabajar hacia objetivos comunes, identificar y solucionar problemas, tomar decisiones acertadas y mejorar la eficiencia, así como crear un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados, respetados y motivados (Petrone,2021).

Existen diversas formas en las que las PYMES pueden mejorar su comunicación: estableciendo canales claros y consistentes, fomentando la retroalimentación bidireccional, utilizando diferentes métodos de comunicación, proporcionando capacitaciones en comunicación a los empleados y creando un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. Por ejemplo, una empresa consultora puede establecer un canal claro de comunicación para que los empleados puedan interactuar con los clientes (Bustamante,2022).

Una empresa manufacturera puede fomentar la retroalimentación entre empleados y gerentes para resolver problemas. Una tienda minorista puede utilizar reuniones, correos electrónicos y redes sociales para mantenerse en contacto con sus clientes. Una empresa de servicios puede capacitar a sus empleados en habilidades de comunicación. Cualquier PYME puede crear un ambiente laboral positivo y colaborativo promoviendo la comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo.

Al implementar estas estrategias, las PYMES pueden mejorar su comunicación y crear un entorno laboral productivo, positivo y satisfactorio.

- **Trabajo En Equipo**

El trabajo en equipo es una variable importante en la gestión de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ya que puede contribuir al logro de los objetivos, mejorar el desempeño y crear un ambiente laboral positivo. Trabajar en equipo implica colaborar de manera coordinada para alcanzar una meta común. Cuando los miembros de un equipo trabajan eficazmente juntos, pueden superar obstáculos, alcanzar metas que serían imposibles individualmente, generar soluciones innovadoras, mejorar la comunicación, construir confianza y relaciones, y reducir el estrés (Tafur, 2021).

Existen numerosos beneficios del trabajo en equipo en las PYMES. Algunos de los más importantes incluyen: aumentar la productividad, mejorar la calidad de productos y servicios gracias a la diversidad de ideas y perspectivas aportadas por los miembros del equipo, reducir costos mediante el uso eficiente de recursos compartidos, incrementar la satisfacción laboral lo cual favorece la retención de empleados, y mejorar la imagen corporativa al ser percibida como exitosa y atractiva por clientes y otras empresas (Giraldo,2019).

Para fomentar el trabajo en equipo, las PYMES pueden llevar a cabo diversas acciones como establecer objetivos claros y comunes, crear un entorno laboral positivo y colaborativo, promover la comunicación y colaboración entre los empleados, reconocer y recompensar el trabajo en equipo, así como proporcionar capacitación sobre habilidades de trabajo en equipo (Maysi,2019).

Las PYMES pueden mejorar su trabajo en equipo si emplearan las siguientes estrategias:

- Una PYME dedicada a servicios de consultoría puede establecer objetivos claros y comunes para cada proyecto.
- Una PYME de fabricación puede crear un entorno laboral positivo y colaborativo al facilitar áreas comunes para socializar y colaborar.
- Una PYME del sector minorista puede fomentar la comunicación y colaboración mediante la organización de reuniones regulares del equipo y el uso de herramientas de comunicación como Slack o Microsoft Teams.
- Una PYME de servicios puede reconocer y recompensar el trabajo en equipo a través de bonificaciones, incentivos o reconocimientos públicos.
- Cualquier PYME puede brindar capacitación en habilidades de trabajo en equipo a sus empleados para mejorar su comunicación, colaboración y resolución de problemas.

Al implementar estas estrategias, las PYMES pueden mejorar su trabajo en equipo y crear un ambiente laboral productivo, positivo y gratificante (López, 2021).

- **Toma De Decisiones**

La toma de decisiones es un elemento importante en la gestión de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya que puede contribuir al logro de sus objetivos, mejorar su rendimiento y

generar un ambiente laboral positivo. Este proceso implica elegir una opción entre diferentes alternativas y es fundamental para los gerentes, quienes constantemente deben tomar decisiones sobre diversos temas como el desarrollo de productos, fijación de precios, marketing y contratación de personal (Gonzales,2019).

Existen distintos tipos de decisiones que los gerentes de PYMES deben tomar. Algunas son simples y se pueden resolver rápidamente, mientras que otras son más complejas y requieren mayor tiempo y análisis. Para tomar una decisión, los gerentes deben considerar varios factores importantes como los objetivos de la empresa, los recursos disponibles, los riesgos involucrados y los intereses de los stakeholders (Pinto,2018).

Es crucial que los gerentes tomen decisiones que beneficien a la empresa, pero también consideren los intereses de los empleados, clientes, proveedores y accionistas. Existen diferentes métodos para tomar decisiones como el juicio basado en la experiencia y conocimiento del gerente, el proceso grupal donde se reúne a un grupo para decidir conjuntamente, o el análisis estadístico para fundamentar la elección. El método más adecuado dependerá de cada situación específica; sin embargo, es importante tener un proceso claro y consistente para tomar decisiones (Blanco,2020).

La capacidad para tomar decisiones efectivas es una habilidad esencial para los gerentes de PYMES ya que les permite alcanzar metas, mejorar desempeño y crear un entorno laboral positivo. Para tomar decisiones efectivas se recomienda establecer objetivos claros, considerar todos los factores relevantes, recopilar información de fuentes confiables, tomar en cuenta las opiniones de otros, elegir una decisión y mantenerse firme en ella, y revisar la elección realizada para realizar ajustes si es necesario. Siguiendo estos consejos, los gerentes de PYMES pueden mejorar sus habilidades de toma de decisiones y contribuir al éxito de sus empresas (Navarrete,2017).

- **Indicadores de Gestión.**

Los indicadores de calidad evalúan la calidad de productos o servicios mediante mediciones como la tasa de defectos o la satisfacción del cliente. En cuanto a los recursos humanos, los indicadores correspondientes buscan medir aspectos como el desempeño y la satisfacción laboral, utilizando datos como la tasa de rotación o el índice de absentismo (Ghiglione,2021).

Por su parte, los indicadores de marketing se enfocan en evaluar estrategias publicitarias exitosas a través del retorno de inversión publicitaria o la tasa de conversión. Finalmente, los indicadores de servicio al cliente miden la satisfacción del cliente y la calidad del servicio, tomando en cuenta variables como el tiempo de respuesta o la tasa de resolución en el primer contacto (Izquierdo, 2021).

Los indicadores de gestión son una herramienta fundamental para evaluar y medir el desempeño empresarial en distintas áreas. Su claridad, medibilidad, accesibilidad, relevancia y marco temporal adecuado son requisitos indispensables. Asimismo, existen diversos tipos de indicadores que se adaptan a las necesidades específicas de cada área de la empresa (Merchán, 2018).

- **Productividad**

En la gestión empresarial, la productividad es crucial ya que se refiere a cómo eficiente y efectivamente se utilizan los recursos para alcanzar los objetivos de una empresa (Fontalvo, 2018). A continuación, se mencionan algunas características y aspectos relevantes de la productividad como variable de gestión:

- **Características**

- La productividad implica la mejoría del proceso de producción al comparar eficientemente los recursos utilizados con la cantidad de productos o servicios obtenidos.
- La meta de la productividad es ofrecer a los clientes externos productos o servicios de calidad a un precio equitativo.
- La productividad se basa en un concepto que implica medir todas las variables involucradas y garantizar condiciones favorables para lograr una mejora constante.
- La productividad se refiere a la habilidad de los gerentes para lograr un equilibrio entre eficiencia y eficacia.

La eficiencia de combinación de todos los factores de producción (trabajo, capital, recursos, etc.) puede ser evaluada mediante la Productividad Total de los Factores (PTF), ofreciendo una medida para determinar la productividad.

➤ **Puntos de importancia:**

- El objetivo de la productividad es alcanzar los mejores resultados y optimizar la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos.
- La mejora continua del proceso productivo está directamente relacionada con la productividad, ya que implica identificar y corregir problemas.
- Se puede mejorar la productividad al capacitar y motivar a los empleados, optimizar procesos e invertir en tecnología.

La calidad de los productos o servicios también tiene un impacto en la productividad, ya que su mejora no debe comprometerla. La productividad es fundamental en la gestión empresarial, buscando optimizar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos corporativos. Se mide a través de la Productividad Total de Factores (PTF) y está relacionada con el constante fomento del mejoramiento continuo, la calidad y la capacitación del personal, entre otros factores importantes.

- **Estrategias**

La gestión empresarial se ve influenciada por la estrategia de una empresa, que implica la creación de planes y la implementación de tácticas para lograr un objetivo comercial específico. Algunas características importantes de la estrategia empresarial incluyen establecer metas a largo plazo, asegurarse de que estén alineadas con la misión, visión y valores de la empresa, contar con parámetros para evaluar el rendimiento y ser flexible frente a los cambios en el entorno. Además, la estrategia empresarial busca maximizar los resultados y mejorar la eficiencia en el uso de recursos, está vinculada a la toma de decisiones, fomenta la innovación y aborda la gestión del riesgo. En resumen, la estrategia empresarial es una variable clave en la gestión empresarial que considera diversos aspectos para alcanzar los objetivos comerciales deseados.

- **Cultura organizacional:**

La cultura organizacional se refiere a las creencias compartidas, los valores, las normas, los símbolos y los comportamientos que existen dentro de una empresa (Gordon & DiTomaso, 1992). Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), esta cultura es especialmente importante ya que puede tener un impacto significativo en su éxito.

Una fuerte cultura organizacional puede crear un ambiente de trabajo positivo que fomente la motivación y el compromiso de los empleados (Schein, 1985). Esto se debe a que una cultura sólida proporciona a los empleados un sentido de identidad y pertenencia, lo que les ayuda a sentirse valorados y parte integral del equipo.

Además, una cultura organizacional robusta también promueve la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo. Esta colaboración facilita el intercambio de ideas y conocimientos, lo que puede aumentar la productividad y eficiencia de una PYME (Denison et al., 2003).

Otro beneficio clave de una cultura organizacional fuerte es su capacidad para atraer y retener talento. Los empleados buscan trabajar en empresas cuyas culturas coincidan con sus propios valores y creencias (Kotter & Heskett, 1992).

Por lo tanto, si una PYME tiene una cultura sólida y positiva, es más probable que pueda atraer a profesionales altamente calificados y mantenerlos comprometidos a largo plazo.

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el éxito de las PYMES. Al crear un ambiente laboral positivo, fomentar la colaboración y comunicación efectivas, así como atraer y retener talento, una cultura sólida puede ayudar a las PYMES a alcanzar sus objetivos y prosperar en un entorno empresarial competitivo.

Existe una variedad de elementos que pueden afectar la cultura organizacional de una pequeña o mediana empresa, los cuales incluyen: la personalidad del fundador o dueño del negocio, el tamaño de la empresa, la industria en la que opera, la ubicación geográfica y la historia de la empresa. Es fundamental para las PYMES contar con una cultura organizacional clara y bien definida, ya que esto les permitirá atraer y retener a los mejores talentos, mejorar la productividad y eficiencia, y alcanzar sus metas.

- **Entorno Económico:**

El entorno económico puede afectar mucho el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Por ejemplo, si hay mucha gente sin trabajo, será más difícil para estas

PYMES contratar empleados. Además, si la inflación es alta también les costará mantener sus precios competitivos (Bolaños,2019).

Para tener éxito en un entorno económico que cambia constantemente, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) necesitan ser flexibles y ajustarse rápidamente a las nuevas condiciones. Esto puede significar hacer cambios en sus productos o servicios, estrategias de marketing o métodos de producción. Las pequeñas y medianas empresas también deben estar listas para los problemas económicos, como las épocas de baja actividad o dificultades financieras. Esto puede significar tener ahorros guardados, un plan en caso de emergencia y asegurarse contra riesgos específicos (Tamayo,2020).

A pesar de tener dificultades, las pequeñas y medianas empresas pueden prosperar en un ambiente económico que siempre está cambiando. Siendo flexibles y capaces de adaptarse, estas empresas pueden aprovechar las oportunidades del mercado y superar los obstáculos.

Las pequeñas y medianas empresas manejen la economía pueden manejar el entorno económico si:

- Ajustan lo que ofrecen a las necesidades de los clientes en constante cambio.
- Usen estrategias de marketing efectivas para atraer a nuevos clientes.
- Invierta en tecnología para ser más eficientes.
- Administren sus finanzas de manera responsable y tendrán un plan alternativo ante posibles riesgos económicos.

Si las PYMES siguen los consejos, pueden aumentar sus posibilidades de tener éxito en un entorno económico que siempre está cambiando (chirinos,2018).

- **Supervivencia Empresarial**

La supervivencia empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para mantenerse y prosperar en un entorno empresarial competitivo y cambiante. Esto implica enfrentar desafíos económicos, financieros, tecnológicos y sociales, entre otros, con el objetivo de asegurar la continuidad y el crecimiento de la empresa (Muñoz,2020).

La supervivencia en el mundo empresarial implica ajustarse a los cambios del mercado. Las compañías deben estar al tanto de las tendencias y demandas de los consumidores, así como de las nuevas tecnologías que pueden impactar su industria. La capacidad de innovación y la flexibilidad son cruciales para adaptar sus productos o servicios a las necesidades cambiantes y seguir siendo relevantes en el mercado. Además, una buena administración financiera es fundamental para sobrevivir en este entorno empresarial. Las empresas deben controlar cuidadosamente sus gastos, asegurarse de tener suficiente capital de trabajo para cubrir sus necesidades diarias y contar con una estrategia financiera sólida para superar situaciones adversas o aprovechar oportunidades de crecimiento.

La competencia desempeña un papel crucial en la supervivencia de las empresas. Es esencial que las empresas reconozcan su entorno competitivo y desarrollen estrategias efectivas para destacarse de sus competidores. Esto puede implicar ofrecer productos o servicios únicos, brindar un excelente servicio al cliente o establecer asociaciones estratégicas que permitan aprovechar la colaboración con otras empresas. Además, la gestión del talento humano es otro aspecto importante a considerar. Contar con empleados comprometidos, capacitados y motivados es fundamental para lograr el éxito a largo plazo de cualquier negocio. La atracción y retención del talento, así como fomentar un ambiente laboral positivo, son elementos clave para garantizar la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

La gestión de riesgos también es una parte integral de la supervivencia empresarial. Las empresas deben identificar y evaluar los riesgos potenciales que podrían afectar su negocio, ya sean financieros, operativos o reputacionales. Tomar precauciones y contar con planes de contingencia sólidos puede ayudar a mitigar los efectos negativos en caso de que ocurra un evento adverso.

La supervivencia empresarial implica adaptarse al cambio empresarial cambiante, administrar adecuadamente los recursos financieros, administrar la competencia de manera efectiva, aprovechar el talento humano. Solo las empresas capaces de implementar estrategias adecuadas en estos aspectos pueden asegurar su continuidad y éxito en el mercado actual (Hernández, et al., 2020).

Existen diversos factores que contribuyen a la supervivencia empresarial, los cuales incluyen:

Adaptabilidad al Cambio: La capacidad de adaptación al cambio es fundamental para la supervivencia de las empresas. Aquellas que no puedan ajustarse a nuevas circunstancias corren el riesgo de quedarse rezagadas o incluso desaparecer. Es esencial estar al tanto de las tendencias, tecnologías y preferencias del mercado para poder modificar estrategias, productos y servicios según sea necesario. Un ejemplo claro de esto es la necesidad de adaptarse a la era digital. Además, resulta crucial estar dispuesto a aprender y desarrollar nuevas habilidades con el fin de sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial en constante evolución (Palma, 2020).

Nuevas Tecnologías: Las nuevas tecnologías están desempeñando un papel fundamental en la supervivencia empresarial, ya que permiten a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, mejorar la eficiencia operativa y mantenerse competitivas (Córdova, 2020).

Según Correa & Guayara (2020) se presentan diversos factores que contribuyen a las nuevas tecnologías:

Computación en la Nube: La computación en la nube permite a las empresas almacenar y acceder a datos y aplicaciones de manera remota a través de internet. Esto proporciona flexibilidad y seguridad mejoradas, al tiempo que reduce los costos asociados con la infraestructura de tecnologías internas tradicional. Además, facilita el trabajo colaborativo y el acceso instantáneo a información crítica desde cualquier ubicación.

Big Data y Análisis de Datos: El crecimiento exponencial de los datos ha llevado al surgimiento del concepto de Big Data. Las empresas pueden recopilar y analizar grandes volúmenes de datos para obtener información valiosa sobre sus clientes, mercados y operaciones internas. Estas ideas impulsan la toma de decisiones basada en datos, lo que permite identificar oportunidades comerciales, optimizar procesos y personalizar experiencias para los clientes.

Inteligencia Artificial (IA): La IA se refiere a sistemas o máquinas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana. En el ámbito empresarial, la IA se utiliza para automatizar procesos repetitivos, mejorar la atención al cliente mediante chatbots o asistentes virtuales, realizar análisis predictivos o incluso desarrollar productos innovadores. La IA puede

ayudar a las empresas a ahorrar tiempo y recursos, aumentar la precisión y mejorar la experiencia del cliente.

Internet de las Cosas (IOT): El IoT se refiere a la interconexión de dispositivos físicos con internet, lo que permite recopilar y compartir datos en tiempo real. Esto tiene aplicaciones en diversos sectores empresariales, como la logística, la fabricación o el seguimiento de inventario. Por ejemplo, los sensores IoT pueden proporcionar información sobre el estado de una cadena de suministro o enviar alertas automáticas cuando un producto está bajo nivel.

Automatización Robótica de Procesos (RPA): La RPA implica el uso de software para automatizar tareas repetitivas y basadas en reglas dentro de un flujo de trabajo empresarial. Los robots virtuales pueden realizar acciones como ingresar datos, extraer información de documentos o comunicarse con otros sistemas sin intervención humana. Esto mejora la eficiencia al reducir errores y liberar a los empleados para que se dediquen a tareas más estratégicas.

Innovación y la Flexibilidad: La innovación y la flexibilidad son esenciales para que las empresas sobrevivan en un entorno competitivo y cambiante. La innovación implica introducir nuevas ideas, productos o métodos para mejorar el rendimiento y crear valor añadido. Puede manifestarse de diferentes formas, desde mejoras incrementales hasta creaciones revolucionarias. Por otro lado, la flexibilidad se refiere a la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios sin perder eficiencia ni calidad. Esto incluye tener estructuras organizativas ágiles, procesos efectivos y empleados capacitados. La innovación impulsa la flexibilidad al fomentar el pensamiento creativo y emprendedor dentro de una organización. Ambos aspectos son importantes para mantenerse relevantes y competitivos en un entorno empresarial dinámico, ya que no adaptarse puede llevar a volverse obsoleto y perder cuota de mercado.

Gestión Financiera: La gestión financiera es fundamental para la supervivencia y éxito a largo plazo de una empresa. Implica acciones como el análisis y control de los flujos de efectivo, la planificación presupuestaria, el manejo adecuado del capital de trabajo y la evaluación y selección de fuentes de financiamiento.

El análisis y control de los flujos de efectivo consiste en llevar un registro detallado de las entradas y salidas de dinero, anticipando posibles problemas de liquidez y tomando medidas

correctivas. Esto permite mantener un equilibrio entre los ingresos y gastos, evitando situaciones de falta de fondos que puedan afectar la operatividad del negocio.

La planificación presupuestaria implica establecer metas financieras realistas a corto, mediano y largo plazo, así como diseñar un plan estratégico para alcanzarlas. Un presupuesto bien elaborado permite asignar eficientemente los recursos disponibles a las diferentes áreas o proyectos de la empresa, optimizando su rendimiento y maximizando los beneficios.

El manejo adecuado del capital de trabajo implica administrar eficientemente los activos circulantes (como inventarios, cuentas por cobrar) y los pasivos circulantes (cuentas por pagar), asegurando un flujo constante de efectivo y evitando problemas relacionados con el ciclo operativo del negocio. Una buena gestión del capital de trabajo ayuda a minimizar costos innecesarios y mejorar la rentabilidad.

La evaluación y selección de fuentes de financiamiento adecuadas implica analizar opciones como préstamos bancarios, emisión de acciones o bonos, capital propio, entre otros. Se busca seleccionar la opción que mejor se adapte a las necesidades financieras de la empresa, obteniendo los recursos necesarios para invertir en el crecimiento del negocio sin comprometer su estabilidad financiera (Capera,2023).

Competencias: La competencia en la supervivencia empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para mantenerse y prosperar en un entorno altamente competitivo. Para lograr esto, las empresas deben comprender su entorno competitivo, tanto los competidores directos como indirectos, y adaptarse a los cambios del mercado y las demandas de los clientes. También es importante ofrecer productos o servicios diferenciados que satisfagan las necesidades específicas de los clientes y generar constantemente innovación. Además, la gestión eficiente de los recursos disponibles, incluidos los financieros, humanos y tecnológicos, es crucial para maximizar la productividad y reducir costos innecesarios. Contar con un equipo talentoso y comprometido, así como adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos, también son aspectos clave para sobrevivir en el entorno empresarial actualmente altamente competitivo. Estas estrategias son fundamentales para garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo en el mundo empresarial (Mendieta,2022).

Talento Humano: El talento humano en la supervivencia se refiere a la importancia de las habilidades y capacidades de las personas para adaptarse y sobrevivir en diferentes situaciones. En un mundo cada vez más cambiante y competitivo, el talento humano se convierte en un factor clave para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan.

Las organizaciones reconocen que contar con un talento humano diverso, motivado y capacitado es fundamental para alcanzar el éxito. Las personas con habilidades relevantes, capacidad de aprendizaje y resiliencia tienen una mayor probabilidad de superar obstáculos, innovar y adaptarse rápidamente a los cambios.

La supervivencia no solo implica mantenerse en el mercado, sino también destacarse entre la competencia. Por tanto, las empresas buscan reclutar, retener y desarrollar talento humano valioso que pueda contribuir a su crecimiento y desarrollo.

El talento humano en la supervivencia significa reconocer la importancia del factor humano en el logro de objetivos empresariales y personales. La inversión en el desarrollo del talento es crucial para garantizar la adaptabilidad, innovación y éxito a largo plazo (Sánchez, 2020).

Gestión de Riesgos: La gestión de riesgos en la supervivencia se refiere a la habilidad de evaluar y mitigar los peligros potenciales que puedan surgir durante situaciones extremas o de emergencia. Se trata de identificar las amenazas, analizar su probabilidad de ocurrencia y el impacto que podrían tener, y tomar medidas preventivas para minimizar el riesgo. Esto implica planificar adecuadamente, contar con los recursos necesarios y estar preparado para enfrentar cualquier eventualidad. Una buena gestión de riesgos en la supervivencia aumenta las posibilidades de superar situaciones adversas y garantiza una mayor seguridad y protección personal (Salas, 2020).

- **Factores De Éxito Empresarial**

Los factores que son fundamentales para lograr los objetivos y metas de una empresa se denominan factores de éxito empresariales. Estos elementos pueden diferir dependiendo del tipo de negocio, industria o mercado en el que la empresa opera.

A continuación, se relacionan algunos factores comunes que suelen ser fundamentales para el éxito empresarial:

Identificación: Identificar los factores de éxito implica identificar las variables o aspectos clave que contribuyen al logro de los objetivos. Estos factores pueden ser tanto internos como externos y varían según el contexto. Al identificarlos, se puede establecer una estrategia más efectiva para alcanzar el éxito. Es importante realizar un análisis exhaustivo y considerar diferentes perspectivas para obtener una visión completa de estos factores. Además, es necesario evaluar constantemente la relevancia de estos factores a medida que cambian las circunstancias. En resumen, identificar los factores de éxito permite tomar decisiones informadas y orientar los esfuerzos hacia acciones más efectivas en busca del éxito (Castellanos, et al., 2019).

Relación con la Competencia y la Industria: La relación con la competencia y la industria es fundamental para el éxito de una empresa. Para mantenerse competitivo, es necesario comprender el entorno en el que se encuentra y cómo interactúa con otras empresas del mismo sector. Esto implica analizar la competencia directa e indirecta, identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas. Además, es importante estar al tanto de las tendencias y cambios en la industria, adaptarse a ellos y buscar nuevas oportunidades de crecimiento. La relación con la competencia y la industria permite a las empresas establecer estrategias efectivas, diferenciarse en el mercado y lograr un posicionamiento sólido (Castellanos, et al., 2019).

Análisis de Factores Críticos de Éxito (CSF): Se trata de una estrategia empleada para determinar los aspectos relevantes en el logro de la misión y los objetivos de una compañía. Esta metodología permite identificar las áreas prioritarias en las que la empresa debe enfocarse para alcanzar el éxito.

Relevancia: La relevancia en los factores de éxito se refiere a la importancia que tienen ciertos elementos para alcanzar el éxito en un determinado ámbito o proyecto. Estos factores pueden variar dependiendo del contexto, pero algunos ejemplos comunes incluyen: tener claridad en los objetivos, contar con un equipo capacitado y comprometido, poseer recursos adecuados, mantener una buena comunicación, adaptarse a los cambios y tomar decisiones acertadas. La identificación y comprensión de estos factores es fundamental para lograr resultados exitosos y maximizar las oportunidades de cumplir con los objetivos establecidos (Zavala y Lemus, 2019).

Diferenciación: El factor debe distinguir a la empresa de la competencia y proporcionar una ventaja competitiva única. Puede ser una característica o proceso que haga que el producto o servicio de la empresa sea único en el mercado.

La diferenciación exitosa implica identificar las necesidades y deseos únicos de los clientes y diseñar productos o servicios que cumplan con esos requisitos. Además, implica comunicar y promocionar eficazmente estas características distintivas para generar conciencia y preferencia en el mercado.

La diferenciación en los factores de éxito es una estrategia que busca destacar una empresa frente a su competencia mediante la creación de productos o servicios únicos que satisfagan las necesidades exclusivas de los clientes (Moreira y Vegas, 2021).

Contribución al Logro de Objetivos: La contribución al logro de objetivos se refiere a la habilidad de los empleados y equipos dentro de una empresa para trabajar juntos de manera efectiva y eficiente con el fin de alcanzar las metas establecidas, implica la colaboración, el compromiso y la dedicación de todos los miembros de la organización hacia un objetivo en común. Este factor es crucial para el éxito empresarial porque permite que todas las partes involucradas estén alineadas hacia un objetivo compartido. Cuando cada individuo comprende su papel en el logro de metas y se compromete a cumplir con sus responsabilidades, se fomenta un ambiente laboral positivo y productivo (Villanueva & Intriago, 2020).

Una contribución efectiva al cumplimiento de metas implica coordinación entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Requiere comunicación clara, trabajo en equipo, asignación adecuada de tareas y recursos, así como una gestión eficiente del tiempo. Cuando esta contribución se realiza correctamente, se generan varios beneficios para la empresa. En primer lugar, aumenta la eficiencia operativa al eliminar duplicaciones o superposiciones innecesarias en el trabajo. Además, mejora la calidad del producto o servicio final, ya que cada empleado sabe exactamente lo que debe hacer para garantizar un resultado exitoso. También fortalece el sentido de pertenencia y motivación de los empleados al reconocer cómo su trabajo individual contribuye directamente al éxito general de la organización, la contribución al cumplimiento de metas es fundamental para el éxito empresarial debido a su capacidad para promover una cultura colaborativa orientada hacia

resultados. Al enfocar los esfuerzos individuales hacia metas comunes, se maximiza la eficiencia, se mejora la calidad y se fomenta un ambiente de trabajo positivo (Perez & Torres, 2021).

Sostenibilidad: La sostenibilidad en los factores de éxito se refiere a la capacidad de una empresa o proyecto para mantener un equilibrio entre la generación de beneficios económicos y el cuidado del medio ambiente y la sociedad.

Para lograr esto, es necesario tomar en cuenta diversos aspectos como el uso eficiente de recursos naturales, la reducción de emisiones contaminantes, la promoción de prácticas laborales justas y seguras, así como la colaboración con las comunidades locales.

La sostenibilidad en los factores de éxito implica también tener una visión a largo plazo, adaptarse a los cambios del entorno y anticipar posibles impactos negativos. Asimismo, implica crear valor compartido, es decir, generar beneficios tanto para la empresa como para sus empleados, clientes y otros grupos de interés.

La sostenibilidad en los factores de éxito consiste en integrar consideraciones sociales y ambientales en todas las actividades empresariales con el objetivo de garantizar un desarrollo económico responsable y equitativo (Palmal, et al., 2020).

Medibilidad: La capacidad de medir y evaluar de manera objetiva el progreso y logro de los diferentes aspectos que contribuyen al éxito de un proyecto, empresa o persona se conoce como medibilidad en los factores de éxito. Es importante contar con indicadores y métricas claras que permitan medir de forma precisa el desempeño y avance en cada uno de estos aspectos. Esto nos ayuda a tomar decisiones informadas, identificar áreas de mejora y mantener el enfoque en aquellos aspectos que son realmente importantes para alcanzar los objetivos establecidos. La medibilidad en los factores de éxito proporciona una visión clara y específica del rendimiento y los resultados obtenidos, lo cual facilita la adopción de acciones correctivas o estratégicas necesarias para garantizar el éxito (Collazos, 2022).

Adaptabilidad: La adaptabilidad es un factor clave para el éxito en cualquier ámbito. Se refiere a la capacidad de ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios y desafíos que surgen. En un mundo en constante evolución, aquellos que son capaces de adaptarse rápidamente tienen una ventaja competitiva.

La adaptabilidad implica ser flexible y abierto al cambio. Significa estar dispuesto a aprender nuevas habilidades, adoptar nuevas tecnologías y abordar nuevos enfoques. Aquellos que se resisten al cambio pueden quedarse rezagados mientras otros avanzan.

Además, la adaptabilidad también implica tener una mentalidad positiva y proactiva. En lugar de lamentarse por las circunstancias difíciles, aquellos que son adaptables ven los desafíos como oportunidades para crecer y mejorar. Están dispuestos a tomar riesgos calculados y experimentar con diferentes enfoques (Barreto, et al., 2019).

Consistencia: La consistencia en los factores de éxito se refiere a la capacidad de mantener un rendimiento constante y exitoso en diferentes aspectos o áreas. Esto implica que los elementos clave para alcanzar el éxito se mantengan estables y no varíen significativamente con el tiempo o las circunstancias. Es importante lograr la consistencia en factores como la calidad, eficiencia, innovación, satisfacción del cliente y rentabilidad, entre otros. Al mantener una consistencia en estos factores, una organización puede construir una reputación sólida y establecerse como líder en su industria (Suárez Sánchez & Soto, 2020).

Evaluar y tener en cuenta estas características es crucial al determinar si un factor en particular puede ser considerado exitoso dentro de una empresa. Es importante destacar que los factores de éxito pueden variar dependiendo de la industria y el tipo de negocio.

1.7.3. Marco Legal

Tabla 1.

Marco legal

NORMA / LEY	DESCRIPCION
Constitución política de Colombia de 1991.	De esta norma magna se destaca el artículo 58, que garantiza la propiedad privada y otros derechos adquiridos de acuerdo con las leyes civiles, los cuales no pueden ser ignorados o violados por leyes futuras. En caso de conflicto entre los derechos de los individuos y la necesidad reconocida de una ley emitida por motivos de utilidad pública o interés social, el interés público o social debe prevalecer sobre el interés privado; la propiedad tiene una función social que conlleva obligaciones. Asimismo, el Estado fomentará y protegerá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

	<p>Del mismo modo, el artículo 333 establece que la actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común; nadie puede exigir permisos o requisitos previos para su ejercicio sin autorización legal. La competencia económica libre es un derecho de todos que conlleva responsabilidades. La empresa, como motor del desarrollo, tiene una función social que implica compromisos hacia el interés social, ambiental y cultural nacional.</p>
<p>Decreto-ley 410 de 1971- Código de Comercio de Colombia.</p>	<p>Este código incluye todas las leyes que regulan a los comerciantes, desde el artículo 10 hasta el 25, así como los libros de comercio y sus artículos del 48 al 74. Es fundamental tener conocimiento de la normativa relacionada con el Código de Comercio, ya que en ella se establecen los requisitos legales y responsabilidades de un negocio comercial. De acuerdo con el artículo 25, se define una empresa como cualquier actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios; esta actividad se llevará a cabo a través de uno o más establecimientos comerciales.</p>
<p>Decreto-ley 2663 de 1950-Código Sustantivo del Trabajo.</p>	<p>Esta legislación establece el Código Sustantivo del Trabajo y destaca los siguientes puntos: en el artículo 1 se establece que la principal finalidad de este código es lograr la justicia en las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, fomentando la coordinación económica y equilibrio social; en el artículo 2 se especifica su aplicación territorial, siendo válido en todo el territorio nacional para todos los residentes sin importar su nacionalidad; además, el artículo 3 regula las relaciones laborales individuales y colectivas, tanto oficiales como privadas.</p>
<p>Ley 643 de 2001</p>	<p>Esta norma establece que la Superintendencia de Industria y Comercio, entidad perteneciente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se encarga de promover el desarrollo empresarial y proteger los derechos de los consumidores. Su labor incluye garantizar la competencia leal, proteger la propiedad industrial y velar por la seguridad de los datos personales. En el ámbito nacional, es crucial establecer reglas para comerciantes y consumidores con el fin de fomentar una convivencia saludable y facilitar el buen funcionamiento del mercado</p>
<p>Ley 905 del 2004.</p>	<p>Esta regulación altera la ley 590 de 2000 que busca impulsar el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, con el fin de promover la creación de mercados más competitivos a través del apoyo y establecimiento de nuevas compañías. Además, se establecen detalladamente las características específicas como número de empleados y activos que cada empresa debe tener para ser considerada micro, pequeña o mediana, aspectos clave para su clasificación en este estudio. La empresa objeto de investigación debe</p>

	<p>cumplir con esta normativa para determinar a qué categoría pertenece dentro del sector empresarial colombiano.</p>
<p>Ley 1014 de 2006.</p>	<p>Esta ley tiene como objetivo fomentar la mentalidad emprendedora en todos los niveles educativos del país, basándose en los principios y valores tanto de la Constitución como de esta normativa.</p>
<p>Ley 1429 de 2010</p>	<p>Esta ley busca fomentar la formalización y creación de empleo, ofreciendo incentivos para que las empresas se formalicen en sus etapas iniciales y así aumentar los beneficios y reducir los costos de hacerlo</p>
<p>Ley 1780 del 2016</p>	<p>Esta ley tiene como objetivo impulsar el emprendimiento y el empleo juvenil, promoviendo la creación de puestos de trabajo para jóvenes entre 18 y 28 años. Esta norma establece las bases institucionales para diseñar políticas que fomenten el empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas juveniles, con un enfoque diferencial para este grupo en Colombia</p>
<p>Ley 1480 del 2011- estatuto del consumidor.</p>	<p>Esta normativa tiene como objetivo proteger, promover y garantizar los derechos de los consumidores, así como velar por su dignidad y sus intereses económicos. Esto incluye la protección de la salud y seguridad de los consumidores, el acceso a información adecuada para tomar decisiones informadas, la educación del consumidor, la libertad de formar organizaciones de consumidores y que estas tengan voz en las decisiones que les afecten, y la protección especial de los niños y adolescentes como consumidores. Una empresa que cumple con estos principios debe respetar la salud de sus clientes, no engañarlos, fomentar un consumo responsable y respetar los derechos de los consumidores más jóvenes</p>
<p>Decreto 957 de 2019.</p>	<p>Esta norma establece que la clasificación del tamaño de una empresa se determinará exclusivamente por sus ingresos brutos anuales provenientes de actividades ordinarias. El umbral de ingresos para determinar el tamaño varía según el sector económico en el que opera la empresa. Es importante destacar que esta clasificación empresarial en Colombia comenzó a aplicarse en 2020, tomando en cuenta los ingresos brutos del año 2019</p>
<p>Normas ISO 9001 y 14001 del 205, 45001 del 2018.</p>	<p>la gestión de la calidad, medioambiental y seguridad laboral que una empresa necesita para tener un sistema eficaz que le permita gestionar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Es crucial para cualquier empresario asegurarse de que sus productos cumplan con estándares de calidad elevados, por lo tanto, es fundamental establecer un sistema integrado de gestión conforme a las directrices mencionadas y obtener certificaciones ISO para mantener la calidad y eficacia en</p>

todas sus operaciones manteniendo así buenas relaciones con sus partes interesadas

1.8. Metodología

1.8.1. Paradigma

El paradigma cuantitativo, también conocido como positivista, es un enfoque de investigación que busca explicar y predecir los fenómenos sociales a través de la medición numérica y el análisis estadístico. Se basa en la idea de que existe una realidad objetiva y externa al investigador que puede ser estudiada y medida de forma precisa. Por tal motivo el estudio se enmarca en un paradigma cuantitativo, pues busca analizar la realidad a través de datos numéricos y estadísticos (Hernandez, 2014). Este enfoque permite obtener información precisa y medible sobre el crecimiento de Morasurco Café Puro, empresa objeto de estudio. Algunas variables que se pueden medir en el estudio del crecimiento de Morasurco Café Puro dentro del paradigma cuantitativo podrían ser: número de empleados a lo largo del tiempo, porcentaje de participación en el mercado, nivel de satisfacción de los clientes a través de encuestas numéricas, entre otras.

Estas variables permitirían analizar el crecimiento y desarrollo de Morasurco Café Puro desde una perspectiva cuantitativa, proporcionando datos concretos y medibles que ayudarán a entender mejor la realidad empresarial y tomar decisiones basadas en evidencia numérica.

1.8.2. Enfoque

El enfoque empírico-analítico es una estrategia de investigación que se basa en la observación y el análisis de la realidad para comprender los fenómenos sociales. Se caracteriza por la recopilación sistemática de datos, el uso de métodos científicos y la interpretación racional de la información (Zuñiga, 2021).

En este caso se utiliza un enfoque empírico-analítico, el cual combina la observación y el análisis de la realidad para comprender el crecimiento de la empresa. Para ello, se recolectó datos mediante encuestas y entrevistas a los actores clave de Morasurco Café Puro y se evalúa variables como los factores económicos, el nivel de ingresos, la competencia en el mercado, la demanda de

los productos o servicios ofrecidos por la empresa, factores sociales: como las tendencias del consumidor, la percepción de la marca, las relaciones con los empleados y clientes, factores culturales: como las normas y valores que rigen en la sociedad donde opera la empresa, las tradiciones locales, las preferencias de consumo, factores políticos: como las regulaciones gubernamentales, las políticas fiscales y comerciales, la estabilidad política, entre otros.

1.8.3. Método

El método deductivo es un enfoque de investigación que se basa en la deducción lógica para llegar a conclusiones sobre un fenómeno de estudio. Se parte de conocimientos generales (teorías, leyes, principios) para formular hipótesis específicas que luego son contrastadas con la realidad a través de la observación empírica (Urzola, 2020).

Se utiliza este modo el método deductivo, el cual parte de lo general (teoría del desarrollo empresarial) a lo particular (caso de Morasurco Café Puro). Esto permite analizar el caso de estudio a la luz de las teorías existentes sobre el desarrollo empresarial.

1.8.4. Tipo de investigación

La investigación descriptiva es un tipo de investigación que busca describir, caracterizar y analizar fenómenos sociales sin establecer relaciones causales. Se centra en observar y documentar la realidad actual, sin manipular variables ni formular hipótesis (Valle & Manrique, 2022).

La investigación se plantea como descriptiva, ya que busca describir y analizar el proceso de crecimiento de Morasurco Café Puro. Se analizan las variables que han influido en el crecimiento de la empresa, como la estrategia de negocio, la gestión financiera, y todos los demás factores que se tomarán en cuenta en este análisis.

1.8.5. Población

La población objeto de estudio está conformada por el gerente y/o propietario de la empresa Morasurco Café Puro, el señor Nestor Delgado.

1.8.6. Técnicas de recolección de datos

La encuesta es una técnica de recolección de datos que se utiliza para obtener información de una muestra de la población sobre un tema específico. Se basa en la administración de un cuestionario a un grupo de personas, que puede ser completado de forma oral o escrita (Alegre, 2022). En el anexo A, B y C se presentan los respectivos cuestionarios que se aplicaron a la población objeto de estudio.

Entrevista:

La entrevista es una técnica de recolección de datos que se basa en la conversación entre un entrevistador y un entrevistado con el objetivo de obtener información sobre un tema específico. La entrevista puede ser estructurada, semiestructurada o no estructurada (Borgas, 2020).

La entrevista permitió obtener información sobre la historia empresarial de la empresa, desde la perspectiva de los actores que lo han vivido (ver anexo D).

2. Resultados de la investigación

2.1. Caracterización de los factores de éxito en el emprendimiento, gestión y supervivencia de la empresa Morasurco Café Puro de San Juan de Pasto, Nariño.

2.1.1. Factores de éxito en el emprendimiento.

Para analizar los factores de éxito en la empresa Morasurco café puro, se tomó las diferentes variables que lo componen de manera individual.

Para iniciar se toma en primer lugar la dimensión de los rasgos del perfil emprendedor, el cual es fundamental para el éxito de una empresa, ya que su capacidad de identificar oportunidades, asumir riesgos y liderar el negocio influye directamente en su desarrollo y crecimiento. Un emprendedor innovador y proactivo puede guiar la empresa en la dirección correcta, adaptándose a los cambios y maximizando las oportunidades de negocio. Su creatividad y visión son pilares clave para la generación de riqueza, la creación de empleo y la contribución al desarrollo económico tanto a nivel local como internacional.

Cuando se analizó la variable de creatividad se encontró que se considera una persona creativa en alto grado en la empresa, mientras que al reconocer una oportunidad de negocio antes que otros se aplican de manera parcial. Se puede decir que el anterior resultado es un punto a favor, ya que la creatividad puede impulsar el desarrollo de nuevos productos o servicios. Sin embargo, la dificultad para identificar oportunidades puede limitar su potencial.

Los autores (Runco y Acar, 2018) destacan que la creatividad debe estar acompañada de un contexto que fomente la innovación y el reconocimiento de oportunidades. La falta de aplicación completa de la creatividad para reconocer oportunidades podría deberse a factores como la falta de información sobre tendencias del mercado o a un entorno competitivo desafiante.

Otra variable analizada fue la innovación la cual también es aplicada en alto grado en la empresa, en cuanto a la variable de la toma de riesgos se pudo observar que es aplicada de manera parcial.

Siguiendo con las variables de aceptación y propensión al cambio, motivación de logro y autonomía, se encontró que son variables aplicadas en alto grado en la empresa. Para finalizar en cuanto a la variable de optimismo, se pudo identificar que presenta falencias en la empresa dado que se aplicó alguna vez.

En cuanto a la dimensión de factores que motivan la creación de empresa, estos incluyen la etapa de vida del emprendedor, su experiencia previa, nivel educativo, influencia familiar, redes de contacto informales y formales, así como la cultura emprendedora de la región. Emprender es un proceso complejo que requiere una combinación de factores personales, sociales y económicos que impulsen al individuo a identificar oportunidades, asumir riesgos y crear un nuevo negocio.

Desarrollar una cultura que valore el espíritu emprendedor, proveer educación y capacitación empresarial, y facilitar el acceso a recursos financieros y redes de apoyo, son claves para fomentar la creación de empresas y su crecimiento sostenible.

Al analizar la primera variable de etapa de vida en esta dimensión, se encontró en un alto grado el tener la iniciativa de montar su propio negocio y se consideró la posibilidad de montar su propia empresa. Seguido por la variable de experiencia del emprendedor, se pudo identificar que no aplica la experiencia en el sector privado, y que parcialmente tiene experiencia como propietario de varias empresas.

Con respecto a la variable de educación, se analizó que la capacitación que se recibió en emprendimiento durante sus estudios, fue la adecuada en un alto grado, mientras que en cuanto a la motivación de sus profesores a emprender y si los conocimientos recibidos en esa época, han sido de utilidad en la etapa emprendedora, se aplicó de manera parcial. En la variable de familia, el apoyo que recibió en la carrera como emprendedor fue en alto grado.

Continuando con la variable de redes informales alguna vez recibió apoyo de parientes, amigos, contactos comerciales o compañeros de trabajo para crear la empresa, también se identificó que sus amigos ven el emprendimiento de manera parcial como un proyecto de vida. Asimismo, en la variable de redes formales se analizó que pudo acceder a subsidios y subvenciones, y fue asesorado por empresas de consultoría en un alto grado, mientras que de

manera parcial acudió a entidades gremiales para la creación e inicio del negocio.

En lo que respecta a la variable de cultura alguna vez la cultura de su región fomento el espíritu emprendedor y no aplica que la mayoría de personas en su región consideran el emprendimiento como algo muy positivo. Aunque la cultura de la región puede favorecer la iniciativa emprendedora, la percepción negativa del emprendimiento por parte de algunas personas puede ser un obstáculo. Esto se alinea con lo que mencionan los autores (Álvarez y Urbano, 2018), quienes argumentan que una cultura que apoya el emprendimiento es esencial para su éxito. La disparidad en las percepciones puede impactar la motivación de nuevos emprendedores y limitar la creación de redes de apoyo.

Por otro lado, en la dimensión de factores limitantes en la creación de empresas incluyen la falta de acceso a fuentes de financiamiento adecuadas, la inestabilidad económica, los complejos trámites legales y los altos impuestos. Estos obstáculos dificultan que los emprendedores puedan poner en marcha sus ideas de negocio y desarrollar sus empresas de manera sostenible.

Para fomentar el emprendimiento, es clave que los gobiernos faciliten el acceso a capital, simplifiquen los requisitos legales y ofrezcan incentivos fiscales, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Además, una economía estable y un entorno de negocios favorable son fundamentales para que los emprendedores puedan asumir riesgos e innovar con confianza.

Para comenzar se analizó la variable de fuentes de financiamiento donde se identificó que plenamente tuvo dificultades para acceder a un crédito bancario, no aplicó el apoyo de inversores para iniciar el negocio, y éste se creó de manera plena con fondos propios.

Continuando con la variable de situación de la economía del país se consideró que dificulta plenamente la creación de empresas, por lo tanto, en la variable de trámites legales y la de impuestos también afectan de manera plena los costos y trámites que se deben asumir, así como la carga tributaria no favorece a las pequeñas y medianas empresas.

La situación económica del país es un factor determinante en la creación y sostenibilidad de nuevas empresas. En el caso de la empresa se ha encontrado que la economía nacional actúa como una barrera significativa para la creación de nuevas iniciativas empresariales. De acuerdo

con (Rojas y Pizarro, 2019), un entorno económico inestable afecta negativamente la confianza de los emprendedores, lo que se traduce en una menor disposición a invertir en nuevos proyectos.

La incertidumbre económica puede limitar el acceso a financiamiento y aumentar la percepción de riesgo asociada con el emprendimiento.

En la tabla 2 se relacionan las fortalezas y debilidades encontradas en la fase del emprendimiento de la empresa Morasurco Café Puro.

Tabla 2.

Debilidades y Fortalezas de Morasurco Café Puro en su emprendimiento

VARIABLE	FORTALEZA	DEBILIDAD
Creatividad	X	
Innovación	X	
Toma de riesgo		X
Aceptación y propensión al cambio	X	
Motivación al Logro	X	
Autonomía	X	
Optimismo		X
Etapa de Vida	X	
Experiencia del Emprendedor		X
Educación	X	
familia	X	
Redes Informales		X
Redes Formales	X	
Cultura		X
Fuentes de Financiamiento		X
Situación de la Economía		X

2.1.2. Factores de éxito en la gestión empresarial

Los factores de éxito en la gestión empresarial son fundamentales para el desarrollo y crecimiento de una empresa. En la gestión estratégica, la capacidad de identificar oportunidades, establecer objetivos claros y adaptarse a los cambios del entorno son clave. En la gestión de operaciones, la

eficiencia, la calidad y la innovación son fundamentales para garantizar la productividad y competitividad de la empresa.

La gestión del talento humano implica reclutar, desarrollar y retener a empleados talentosos, fomentando un ambiente de trabajo positivo y motivador. Por último, la gestión financiera adecuada, que incluye una planificación financiera sólida, control de costos y una correcta asignación de recursos, es esencial para garantizar la viabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa. En resumen, la integración efectiva de estos factores en la gestión empresarial contribuye significativamente al éxito y la competitividad de la organización.

En relación a la variable de gestión estratégica, se identificó de manera plena que la empresa si tiene definida su misión, visión, políticas empresariales, elabora planes operativos anuales, cuenta con un plan estratégico, tiene definido un organigrama, cuenta con manual de funciones, con un cuadro de mando integral y tiene vigentes alianzas estratégicas con sus proveedores y distribuidores. De acuerdo con el análisis de la variable, la implementación de una gestión estratégica completa en la empresa, respalda la teoría de Kaplan y Norton (2020), mostrando que la claridad en la misión y visión puede guiar el crecimiento y la dirección de la empresa. Estas herramientas permiten a la empresa medir su desempeño y ajustar su estrategia según sea necesario, lo que es fundamental para adaptarse a un entorno competitivo. La presencia de alianzas estratégicas también sugiere un enfoque proactivo para fortalecer su posición en el mercado.

En relación a la variable de gestión comercial se aplicó plenamente un plan de marketing, un portafolio de productos, un presupuesto destinado a la gestión comercial, un equipo de ventas, se realizan estudios de mercado periódicamente, la empresa mide la satisfacción de sus clientes, cuenta con CRM, tiene una base de datos de clientes, destina presupuesto a publicidad y promoción, contempla estrategias de marketing digital, cuenta con más de una sucursal en la ciudad, tiene presencia en varias ciudades, realiza exportaciones, utiliza el comercio electrónico, existe un responsable de la función logística y personal dedicado a servicio al cliente.

Según la anterior variable la empresa Morasurco Café Puro refleja las mejores prácticas en gestión comercial descritas por (Kotler y Keller, (2021). La periodicidad de los estudios de mercado y la medición de la satisfacción del cliente sugieren un compromiso con la mejora continua. La integración de herramientas digitales y un enfoque en la gestión de relaciones con clientes son

esenciales para mantener la competitividad en el sector, lo que demuestra una comprensión efectiva de las dinámicas del mercado.

De la misma forma, en la variable de gestión de operaciones se aplicó plenamente que la empresa cuenta con manuales de procesos y procedimientos, tiene implementado ERP, cuenta con software especializado, maquinaria de alta tecnología, con instalaciones propias para el almacenamiento de equipos, contempla las necesidades de expansión de las instalaciones, con personal especializado en tecnología, se utilizan sistemas de bases de datos, realiza procesos de innovación, cuenta con servidores de equipo y computo avanzados, el personal del área operativa es altamente especializado, tiene implementado un sistema de gestión de calidad, lleva un control estadístico de procesos, cuenta con un área encargada de la investigación y desarrollo y existen alternativas viables para financiar la expansión de la producción.

En lo que concierne a la gestión del talento humano se aplica de manera plena que la empresa tiene implementado un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, lo cual es lo es bueno para el éxito de la empresa, la mayoría de los empleados están vinculados por nómina, esto es una ventaja debido a que se garantiza la estabilidad de la fuerza de trabajo, también cuenta con un reglamento de trabajo interno, con un reglamento de ética o conducta, existe un procedimiento documentado para el pago al personal y la comunicación organizacional se realiza a través de medios tecnológicos.

Para finalizar en la variable de gestión financiera, se aplica plenamente que la empresa tiene un sistema contable sistematizado, realiza planes financieros a corto plazo, cuenta con sistema de costos e inventarios, evalúa su desempeño financiero a través de la revisión e interpretación de los indicadores, resultado de los informes contables, tienen un adecuado nivel de liquidez, tiene bajos niveles de endeudamiento, cuenta con indicadores de rotación adecuados respecto a la competencia, 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 y existe un responsable de la preparación y control del presupuesto.

El anterior resultado es favorable para la empresa, según lo que recomiendan los autores (Van Horne y Wachowicz, 2019). La utilización de un sistema contable robusto y la capacidad para evaluar el desempeño financiero permiten a la empresa tomar decisiones informadas. El bajo nivel

de endeudamiento y la adecuada gestión de liquidez son indicativos de una buena salud financiera, lo que es crucial para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

De similar manera que en la fase de emprendimiento, en la tabla 3, se hace una síntesis de las debilidades y fortalezas encontradas en la gestión de la empresa objeto de análisis.

Tabla 3.

Debilidades y fortalezas en la gestión

VARIABLE	FORTALEZA	DEBILIDAD
Gestión estratégica	X	
Gestión comercial	X	
Gestión de operaciones	X	
Gestión de talento humano	X	
Gestión financiera	X	

2.1.3. Factores de éxito en la supervivencia empresarial

Los factores internos orientados a la supervivencia empresarial incluyen aspectos estratégicos, de producto y mercado, financieros, de producción y operaciones, y de talento humano. En el ámbito estratégico, es clave identificar oportunidades, establecer objetivos claros y adaptarse al entorno cambiante. En cuanto a producto y mercado, la innovación, la calidad y la satisfacción del cliente son fundamentales para mantener una ventaja competitiva.

A nivel financiero, una planificación sólida, el control de costos y una adecuada asignación de recursos garantizan la viabilidad a largo plazo. En producción y operaciones, la eficiencia, la productividad y la mejora continua permiten optimizar los procesos. Finalmente, contar con un equipo talentoso, motivado y comprometido es esencial para el éxito empresarial. En resumen, el

manejo adecuado de estos factores internos es clave para la supervivencia y el crecimiento sostenible de una empresa.

Por otra parte, al analizar el factor estratégico se identificó que no se aplicó 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, el Joint Venture, los consorcio y uniones temporales con diferentes propósitos y el outsourcing para actividades de apoyo: aseo, vigilancia, etc.

En cuanto a la variable del factor de producto y mercado se identificó que se aplicó plenamente el lanzamiento de nuevos productos, mejora de la calidad de productos, adición de productos nuevos no relacionados con las líneas actuales, introducción de los productos actuales en nuevas áreas geográficas de la ciudad, del país y del mundo, aumento de la participación en el mercado a través de planes de mercadeo.

Por otro lado, no se aplicó la adquisición de la propiedad o alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores. El anterior resultado en la empresa concuerda con las afirmaciones de los autores (Kotler y Keller, 2020), que destacan la importancia de la innovación y la mejora continua en la gestión de productos. La capacidad de la empresa para lanzar nuevos productos y mejorar la calidad sugiere un enfoque proactivo hacia la satisfacción del cliente y la adaptación a las demandas del mercado.

No obstante, la falta de alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores podría limitar las oportunidades de crecimiento y expansión, así como la capacidad de la empresa para enfrentar la competencia en un mercado en constante evolución. Fomentar estas colaboraciones podría ser clave para maximizar su potencial y fortalecer su posición en el mercado.

En lo alusivo al factor financiero no se aplicó acceso a crédito bancario, se aplicó plenamente a acceso a fondos de entidades de apoyo a los empresarios, acceso a mentorías y asesorías especializadas que brindan recursos en especie, y recorte de costos y gastos. No se aplicó para la llegada de nuevos inversionistas para la venta de una división o parte de la empresa, venta de parte los activos de la empresa o leasing y renegociación de deudas.

En relación al factor de producción y operaciones se encontró que se aplica plenamente la ampliación de las instalaciones de la empresa, la adquisición de maquinaria y equipo de última

tecnología, adquisición de software especializado, incorporación de personal altamente calificado, inversión en la investigación, desarrollo e innovación para el desarrollo de nuevos productos, como también en marcas, patentes, concesiones y franquicias, know how y licencias, cabe mencionar también que las instalaciones de la empresa se ubican en un lugar estratégico.

Este resultado es favorable para la empresa, según lo que menciona la teoría de los autores (Heizer y Render, 2019), indicando que la inversión en capacidades operativas y el enfoque en la innovación son esenciales para el éxito en un entorno empresarial competitivo. La ampliación de instalaciones y la adquisición de tecnología avanzada no solo mejoran la capacidad productiva, sino que también permiten a la empresa adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

La incorporación de personal calificado y la inversión en I+D son estrategias efectivas para fomentar la innovación y mantener una ventaja competitiva. Sin embargo, para maximizar estos beneficios, es crucial que la empresa también mantenga una visión estratégica sobre cómo sus operaciones se alinean con los objetivos comerciales a largo plazo.

Siguiendo con el factor de talento humano se analizó que se aplican plenamente planes de carrera y capacitación para los colaboradores, los salarios son competitivos con respecto al sector, cuentan con beneficios extrasalariales enfocados a su bienestar, existe flexibilidad y conciliación, políticas de igualdad y equidad, el ambiente laboral es bueno, cuentan con espacios en las instalaciones como salas de juegos y relajación y existen premios y reconocimientos para los mejores colaboradores.

Los resultados en Morasurco Café Puro coinciden con las teorías de Becker y (Huselid, 2018), evidenciando que la inversión en el desarrollo del talento humano puede generar un ambiente laboral positivo y aumentar la satisfacción y productividad de los empleados. La implementación de planes de carrera y capacitación no solo contribuye al crecimiento profesional de los colaboradores, sino que también mejora la retención de talento, lo que es vital para el éxito a largo plazo de la empresa.

La promoción de un entorno equitativo y flexible puede motivar a los empleados y, en consecuencia, aumentar su compromiso y lealtad hacia la organización. Estos factores combinados fortalecen la cultura organizacional y pueden resultar en un rendimiento superior en el mercado.

Por otra parte, en lo que concierne a la dimensión de factores externos orientados a la supervivencia empresarial, estos son cruciales para la supervivencia empresarial, abarcando aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales.

Las condiciones económicas afectan la demanda y oferta, mientras que las políticas gubernamentales y la estabilidad política influyen en las organizaciones. Los cambios socioculturales reflejan las necesidades del mercado, y la evolución tecnológica y los impactos ambientales también son determinantes para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial competitivo.

En lo pertinente al factor económico, indico que no se aplicó una disminución de costos de importación, reducción del impuesto de renta, exenciones de impuestos, incentivos sobre bienes de capital, zonas francas, descuentos tributarios, disminución de tasas de interés y bajos niveles de inflación.

En cuanto al factor político se encontró que no se aplicó medidas proteccionistas del gobierno. En lo que concierne al factor social se identificó que aplico de manera parcial a movimientos migratorios, y se aplicó plenamente nuevas tendencias de consumo, nuevos hábitos de vida, nuevos segmentos de mercado, envejecimiento de la población y caída de la tasa de natalidad, así como también el interés en una vida larga y sana.

Continuando con el factor tecnológico, se identificó que no se aplicó disponibilidad de tecnología a bajo costo, y robótica e inteligencia artificial. Se aplico plenamente plataformas digitales, comercio electrónico, redes sociales, la nube, el cloud, el saas y la economía colaborativa. El internet de las cosas y el big data fue aplicado en alto grado en la empresa. Para finalizar con el factor de medio ambiente, se identificó que se aplica plenamente los negocios verdes, las tecnologías limpias, el cambio climático y sostenibilidad, la alimentación y agricultura sostenible, la biotecnología, la conciencia social y ecológica y una mayor cultura de reciclaje y trueque.

Tabla 4.

Debilidades y fortalezas en la fase de supervivencia empresarial

VARIABLE	FORTALEZA	DEBILIDAD
Estratégico		X
Producto y mercado	X	
Financiero		X
Producción	X	
Talento humano	X	
Económico		X
Político		X
Social		X
Tendencias de consumo	X	
Tecnológico		X
Medio ambiente	X	
Creatividad	X	
Innovación	X	
Toma De Riesgo		X
Aceptación y Propensión al Cambio	X	
Motivación De Logro	X	
Autonomía	X	
Optimismo		X
Etapas De Vida	X	
Experiencia Del Emprendedor		X
Educación	X	
familia	X	
Redes Informales		X
Redes Formales	X	
Cultura		X
Fuentes de financiamiento		X
Situación de la economía		X
Gestión estratégica		X
Gestión comercial		X
Gestión de operaciones		X
Gestión de talento humano		X
Gestión financiera	X	
Estratégico		X
Producto y mercado	X	
Financiero		X
Producción	X	

Talento humano	X	
Económico		X
Político		X
Social		X
Tendencias de consumo	X	
Tecnológico		X
Medio ambiente	X	

2.2. Historia de vida empresarial de los propietarios de la empresa Morasurco café puro de San Juan de Pasto, Nariño

En el corazón de Carlosama, en la antigua provincia de Obando, nació Segundo Alfredo Romo, un hombre cuya vida estuvo marcada por la resiliencia y la innovación. Huérfano de padre a los diez años, Alfredo asumió la responsabilidad de cuidar a sus hermanos y a su madre, enfrentando desde joven las duras realidades de la vida.

Figura 4.

Fotografía del señor Segundo Alfredo Romo



Nota: Imagen tomada de la página de la empresa disponible: <https://morasurcocafepuro.com.co/>

A los quince años, comenzó a trabajar como arriero, transportando mercancías de Ricaurte a Ipiales. Este trabajo, que implicaba un arduo trayecto de quince días en mulas y caballos, fue fundamental en la formación de su carácter y fortaleza. Después de esta etapa, Alfredo se convirtió en ayudante de un pintor llamado Guayasali, especializado en la pintura de ángeles y santos en las cúpulas de las iglesias de Nariño. Su trabajo con Guayasali lo llevó a San José de Albán, donde conoció a Inés Rosero Torres, con quien formó una familia.

En San José, Alfredo se vinculó con el ingeniero Jeremías Cabrera y, gracias a su ayuda, comenzó a trabajar como cadenero en la zona de carreteras. Sin embargo, la violencia partidista de los años 44 y 45 obligó a Alfredo y a su familia a abandonar el pueblo. Con nada más que lo que llevaban puesto, llegaron a Pasto, al barrio Fátima, donde encontraron refugio con el ingeniero Cabrera. Este gesto de solidaridad fue crucial para la familia, que pasó varios meses en la casa de Cabrera antes de reubicarse.

Finalmente, Alfredo Romo decidió emprender un nuevo comienzo. Arrendó una casa en el barrio Maridiaz y comenzó a trabajar en el comercio. Junto a un puesto de ventas de granos, rodeado de amigos comerciantes, Alfredo empezó a construir su propio negocio ya que se dio cuenta de un problema significativo en el café que se ofrecía al público: muchas veces, para aumentar el rendimiento del producto, se mezclaba con habas y alverjas, diluyendo así el sabor y aroma auténticos del café.

Fue entonces cuando se le ocurrió una idea revolucionaria: ofrecer café puro, resaltando todas sus cualidades naturales. En 1959, a los 35 años, fundó la empresa Morasurco Café Puro en el barrio La Alambra, hoy conocido como Fátima. Con una planta de 300 metros cuadrados, Alfredo comenzó con un equipo rudimentario y un proceso de producción manual: los tres primeros días de la semana se dedicaba a tostar, moler y empacar el café, mientras que los tres días restantes los dedicaba a la distribución utilizando un Chevrolet modelo 54, conocido como “La Calabaza”.

Figura 5.

Primer carro de la empresa Morasurco Café Puro



Nota: Imagen tomada de la página de la empresa disponible: <https://morasurcocafepuro.com.co/>

Este vehículo, que se ha conservado como un símbolo de la empresa, es utilizado en el carnaval y recuerda los humildes comienzos de la empresa. Para comenzar las labores de construcción de la fábrica, recibió el apoyo del Banco Agrario, Banco de Bogotá y Bancolombia. Para ese momento el señor Alfredo ya estaba casado y tenía tres hijos que participaban activamente en el proceso de empaque.

Con el tiempo, el señor Alfredo involucró más profundamente a sus hijos en el negocio, enseñándoles los valores del trabajo arduo y la dedicación. Su familia, compuesta por once hijos, vivió en una casa de dos pisos, donde Alfredo se aseguraba de que sus hijos comenzaran el día a las tres de la, él era el encargado de despertarlos golpeando con una escoba el techo del segundo piso ya que este era de madera. Entre sus hijos, Nelson se ocupó de la parte publicitaria, Eduardo se dedicó a la política y Manuel asumió las riendas de la empresa.

En 1969, la empresa se reestructuró y se convirtió en Industria Cafetera de Nariño Limitada “INCAFEN LTDA”, y a mediados del 2011 se hace un cambio de razón social por INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S. En 1974 la construcción de una nueva planta en la Avenidas

Idema y Chile. Esta nueva planta era más moderna y estaba equipada con maquinaria avanzada, aunque el empaque seguía realizándose de manera manual.

En 1986, la empresa emprendió una nueva fase con la construcción de una planta en Catambuco. La nueva sede en el km.7 via Panamericana Sur. San Juan de Pasto. Catambuco, incorporó tecnología de punta. Se instalaron cinco máquinas tostadoras y cinco máquinas empacadoras, y se implementó un sistema operativo de tarjetas que eventualmente se modernizó a un sistema PLC (Controlador Lógico Programable).

Manuel Romo, quien asumió la gerencia en los años 70, fue una figura clave en la evolución de la empresa. Su visión y dedicación, junto con una bonanza cafetera, permitieron la construcción de una nueva planta en la Avenida Idema en 1974. Durante su gestión, la empresa experimentó un crecimiento significativo, y Manuel Romo continuó dirigiendo la empresa hasta el año 2000, cuando pasó la gerencia a Marcelo Albornoz.

En los años 90, la empresa enfrentó desafíos debido a la competencia de grandes marcas nacionales, las cuales competían de manera desleal, he inventaban rumores acerca de la empresa; otro desafío que enfrentó fue los cambios en los gustos de los consumidores. Marcelo Albornoz tomó medidas para diversificar el negocio y, en 2007, se convirtió en distribuidor exclusivo para Nariño y Putumayo de Filis Morris, una multinacional líder en el mercado. Esta asociación permitió a la empresa mantener su relevancia en un mercado competitivo y adaptarse a los nuevos desafíos. Desde 2018, la empresa ha avanzado en la automatización de sus procesos y ha tomado medidas para minimizar su impacto ambiental. Las máquinas tostadoras y empacadoras fueron adaptadas para ser más ecológicas y se realiza un monitoreo continuo de las emisiones con la supervisión de Corponariño.

En el continuo crecimiento y diversificación de la empresa Morasurco Café Puro, los cambios y adaptaciones han sido una constante. Inicialmente, la compañía ofrecía una gama de productos que incluía café tradicional, gourmet, supremo, descafeinado e instantáneo y en la línea tradicional de café, la empresa maneja diversas presentaciones: 2500g, 500g, 250g, 125g, 50g y 20g en una bolsita amarilla y el café descafeinado es maquilado por Descafecol en Manizales.

Figura 6.

Productos destacados de la empresa Morasurco Café Puro



Nota: Imagen tomada de la página de la empresa disponible: <https://morasurcocafepuro.com.co/>

En sus primeros días, el café se empaquetaba en papel con un sello que destacaba la pureza del producto. Sin embargo, después de un llamado de atención por parte de la Federación Nacional de Cafeteros, la empresa adoptó el nombre oficial de Morasurco Café Puro, consolidando su marca en el mercado.

Sin embargo, para aumentar su capacidad de distribución y fortalecer su presencia en el mercado, la empresa decidió diversificar su portafolio de negocios.

Uno de los cambios más significativos fue la incorporación de la distribución de cigarrillos. La empresa utilizó los mismos vehículos y el mismo personal para distribuir tanto café como cigarrillos. Los cigarrillos se convirtieron en una fuente de ingresos considerable debido a su alta demanda y su estatus casi monopolístico en el mercado. A pesar de las estrictas regulaciones y

restricciones publicitarias impuestas a la industria del tabaco - como la prohibición de anuncios y la obligatoriedad de mostrar advertencias de salud en las cajetillas, el cigarrillo sigue siendo un producto de gran venta. La empresa ha adaptado su estrategia de venta para sortear estas restricciones, y aunque el cigarrillo es un producto asociado a riesgos para la salud, su alta demanda ha sido beneficiosa para el negocio.

En términos de estructura y operaciones, la empresa cuenta actualmente con aproximadamente 100 empleados directos y una cantidad significativa de empleados indirectos. Aunque oficialmente se considera una empresa mediana - según la normativa basada en ingresos y ventas brutas -, su volumen de ventas en cigarrillos es notable. La empresa tiene un alcance considerable, generando entre 4.000 y 4.500 millones de pesos mensuales en ventas de cigarrillos, lo que suma aproximadamente 60.000 millones al año.

En el ámbito de la innovación y adaptación, la empresa ha hecho importantes inversiones. Se adquirieron nuevas tostadoras a base de gas para reducir la contaminación, reemplazando gradualmente las antiguas que funcionaban con ACPM. También se actualizaron las empacadoras a tecnología PLC para mejorar la eficiencia y modernizar los procesos.

En 2019, la empresa participó en un proyecto de innovación financiado por la Gobernación de Nariño, COLCIENCIAS, y el programa "Innovación Más País". Este proyecto permitió el desarrollo de un centro cultural interactivo del café, destinado a educar a colegios y universidades sobre la historia del café de Colombia y Nariño, y destacar la calidad del café nariñense en el contexto global.

En términos de expansión, la empresa ha logrado una presencia significativa en varias regiones de Colombia, incluyendo Nariño, Putumayo, Huila, Caquetá, Cauca, Valle, Tolima, Cundinamarca, Meta, Guaviare, Arauca, Casanare, y también en Ecuador. Desde su primera exportación directa a Ecuador en 2020, la empresa ha realizado tres exportaciones y ha fortalecido su presencia internacional.

Durante la pandemia de COVID-19, la empresa se enfrentó a desafíos significativos, pero logró adaptarse rápidamente gracias a su capacidad de abastecimiento y a las licitaciones gubernamentales que le permitieron mantener sus operaciones. A pesar de la caída de ventas en el

periodo post-COVID, la empresa se recuperó rápidamente, mientras que competidores como Café Sello Rojo, enfrentaron problemas de abastecimiento y falta de materia prima debido a los bloqueos y paros.

Bajo la dirección del señor Marcel Albornoz Romo, quien asumió la gerencia en 2015, la empresa ha enfrentado desafíos financieros, incluyendo un importante desfaldo por parte del contador anterior y el robo de camiones. Sin embargo, la implementación de medidas de seguridad, como la colaboración con la policía, ha ayudado a mitigar estos problemas.

La empresa sigue operando con eficiencia, produciendo semanalmente el café que se vende, programando la producción basada en el inventario de la bodega de productos terminados. Esta capacidad de adaptación y resiliencia ha sido clave para el éxito continuo de Morasurco Café Puro, consolidándose como un actor importante en la industria cafetera y tabacalera tanto a nivel nacional como internacional, la empresa ha mantenido su compromiso con la calidad y la inocuidad del producto, obteniendo la certificación ISO 9001 versión 2015, la cual ha mantenido desde entonces.

Además, cuenta con la certificación Café de Colombia otorgada por la Federación Nacional de Cafeteros, que garantiza que el producto es colombiano, y la certificación Café Nariño 2021, que asegura que el café proviene de caficultores nariñenses. Estas certificaciones son especialmente relevantes para sus líneas especiales, como la línea Suprema y Gourmet.

En cuanto a las fuentes de financiamiento, la empresa ha mantenido una estrecha relación con varias entidades bancarias a lo largo de su historia. Tradicionalmente, han contado con el apoyo del Banco de Bogotá, que ha sido su aliado financiero desde el inicio. Este banco ha sido fundamental en el desarrollo y crecimiento de la empresa, proporcionándole los recursos necesarios en diferentes etapas. Además, la empresa también ha trabajado con Bancolombia y el Banco Agrario.

Este último ha sido especialmente valioso, dado que su presencia en regiones alejadas ha facilitado el acceso a servicios financieros en áreas donde otras instituciones no tienen cobertura.

La inversión y reinversión en la empresa se han manejado principalmente con recursos propios. Esta estrategia ha permitido a la empresa mantener un control más estricto sobre sus finanzas y

evitar el endeudamiento excesivo. La capacidad de financiar sus proyectos y expansiones con recursos propios refleja la solidez y la autosuficiencia financiera que ha caracterizado a la empresa a lo largo de los años.

En relación con el futuro y la continuidad de la empresa, se está considerando un proyecto familiar para asegurar la estabilidad a largo plazo. Este plan incluye la preparación y formación de los miembros de la familia para que puedan asumir la dirección y la gestión en caso de que el actual gerente no pueda continuar.

La idea es establecer un marco de sucesión que garantice la continuidad de la empresa, preservando su legado y asegurando que las futuras generaciones estén preparadas para liderar y mantener el éxito de la empresa en el futuro. Este enfoque proactivo en la planificación de la sucesión demuestra el compromiso de la familia con la estabilidad y el crecimiento sostenido de la empresa a lo largo del tiempo.

La historia de la empresa es un testimonio de la resiliencia y el espíritu innovador de la familia Romo. Desde sus humildes comienzos en el barrio La Alambra hasta su crecimiento y diversificación en el mercado actual, la empresa ha evolucionado constantemente, siempre guiada por los principios y valores que Alfredo Romo inculcó a sus hijos. Su legado continúa en la actualidad, con una empresa sólida y en constante adaptación a los desafíos del mercado.

2.3. Estrategias empresariales que propendan por alcanzar el éxito en las etapas de Gestión y Supervivencia de la empresa Morasurco Café Puro de San Juan de Pasto, Nariño.

2.3.1. Estrategias empresariales para la etapa de gestión.

2.3.1.1. **Diversificación de productos.** La diversificación de productos es una estrategia fundamental para las empresas que buscan adaptarse a un entorno de mercado en constante cambio. En el caso de Morasurco Café Puro, una empresa dedicada a la producción y comercialización de café, implementar una estrategia de diversificación no solo es una oportunidad para expandir su oferta, sino también una necesidad para mantenerse competitiva y relevante en un sector que evoluciona rápidamente. Esta estrategia permitirá a la empresa atraer a un público más amplio, aumentar sus ventas y fortalecer su marca.

El diseño e implementación de esta estrategia permitirá entre otras acciones, las siguientes:

- **Adaptación a las Tendencias del Mercado.**

El mercado del café ha experimentado cambios significativos en los últimos años, con un aumento en la demanda de productos innovadores y de calidad. Los consumidores están cada vez más interesados en nuevas experiencias de sabor y en productos que se adapten a su estilo de vida. La diversificación de productos permitirá a Morasurco Café Puro no solo satisfacer estas demandas, sino también posicionarse como un líder en innovación dentro del sector. Al introducir nuevos formatos, como cápsulas o bolsas de viaje, la empresa podrá captar la atención de consumidores que buscan conveniencia y calidad.

- **Aumento de Ventas y Rentabilidad**

Una de las metas más importantes de la diversificación es el aumento de las ventas. Al ampliar su oferta de productos, Morasurco Café Puro podrá atraer a diferentes segmentos de mercado, lo que se traduce en un incremento en la base de clientes. La estrategia tiene como objetivo aumentar las ventas en un 20% en el próximo año, lo que no solo mejorará la rentabilidad de la empresa, sino que también permitirá reinvertir en el negocio para seguir innovando y mejorando la calidad de sus productos.

Aunado a la importancia de implementar esta estrategia, se lograría:

- **Ampliar la Oferta de Productos**

El objetivo principal de la estrategia de diversificación es ampliar la oferta de productos de Morasurco Café Puro. Esto incluye la introducción de al menos dos nuevos productos innovadores en un plazo de seis meses. La empresa debe investigar y desarrollar nuevas variedades de café y productos complementarios que se alineen con las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores. Este enfoque no solo atraerá a nuevos clientes, sino que también incentivará a los clientes existentes a explorar nuevas opciones dentro de la marca.

- **Adaptación a Cambios en los Hábitos de Consumo**

Otro objetivo clave es desarrollar nuevas presentaciones y formatos de café que se adapten a los cambios en los hábitos de consumo. Por ejemplo, la creación de cápsulas de café o bolsas de viaje puede facilitar el acceso a los productos para consumidores que buscan conveniencia. Este objetivo es crucial para asegurar que Morasurco Café Puro se mantenga relevante en un mercado donde la comodidad y la accesibilidad son cada vez más valoradas por los consumidores.

- **Implementación de Servicios de Suscripción**

La estrategia también contempla la exploración de servicios de suscripción o un club de café, donde los clientes recibirían mensualmente una nueva variedad. Este enfoque no solo generará ingresos recurrentes, sino que también fomentará una relación más cercana con los clientes, quienes se sentirán parte de una comunidad. Este objetivo es fundamental para construir lealtad y mantener a los consumidores comprometidos con la marca.

La diversificación de productos es una estrategia esencial para Morasurco Café Puro, que no solo busca aumentar sus ventas y rentabilidad, sino también adaptarse a un mercado en constante evolución. Al implementar esta estrategia, la empresa podrá ampliar su oferta, fortalecer su marca y satisfacer las cambiantes demandas de los consumidores. Con un enfoque claro en la innovación y la calidad, Morasurco Café Puro está bien posicionada para aprovechar las oportunidades que la diversificación de productos puede ofrecer.

2.3.1.2. Mejora continua de procesos. La mejora continua de procesos es una estrategia esencial para cualquier empresa que busque optimizar su eficiencia, calidad y satisfacción del cliente. En el contexto de Morasurco Café Puro, una empresa dedicada a la producción y comercialización de café, implementar esta estrategia no solo es crucial para mantener la competitividad en un mercado en constante evolución, sino que también es fundamental para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. A través de la mejora continua, Morasurco Café Puro puede perfeccionar sus operaciones, reducir costos y ofrecer productos de alta calidad que satisfagan las expectativas de sus consumidores.

Mejorar de forma continua los procesos en cualquier organización redonda es aspectos favorables, tales como:

- **Optimización de la Eficiencia Operativa**

La mejora continua de procesos permite a Morasurco Café Puro identificar y eliminar ineficiencias en su cadena de producción. Al implementar un sistema de gestión de calidad, como ISO 9001, la empresa puede estandarizar procedimientos y reducir errores en un 30%. Esto no solo optimiza el uso de recursos, sino que también mejora la productividad del personal, lo que se traduce en un aumento en la capacidad de producción y una reducción en los tiempos de entrega.

- **Aumento de la Satisfacción del Cliente**

La calidad del producto es un factor determinante en la satisfacción del cliente. Al invertir en la mejora continua de procesos, Morasurco Café Puro puede garantizar que sus productos cumplan con los estándares más altos. Esto incluye la capacitación constante del personal en buenas prácticas de manufactura y servicio al cliente, lo que asegura que cada taza de café que se sirve sea de la mejor calidad posible. La satisfacción del cliente no solo genera lealtad, sino que también promueve el boca a boca positivo, lo que puede atraer a nuevos consumidores.

- **Adaptación a Cambios en el Mercado**

El entorno del mercado del café está en constante cambio, con nuevas tendencias y preferencias de los consumidores que emergen regularmente. La mejora continua permite a Morasurco Café Puro adaptarse rápidamente a estos cambios, ya sea a través de la introducción de nuevos productos o la modificación de procesos existentes. Por ejemplo, la implementación de un sistema de gestión de calidad puede facilitar la identificación de nuevas oportunidades de innovación, permitiendo a la empresa mantenerse a la vanguardia en un mercado competitivo.

La implantación de este tipo de estrategias busca entre otros, los siguientes objetivos:

- **Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad**

Uno de los objetivos primordiales de la estrategia de mejora continua es implementar un sistema de gestión de calidad que reduzca errores y mejore la satisfacción del cliente. Este sistema debe ser capaz de estandarizar los procedimientos operativos y asegurar que todos los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos. La meta es lograr una reducción de errores en

un 30% en un plazo de seis meses. Esto no solo mejorará la calidad del café, sino que también optimizará la eficiencia operativa.

- **Capacitación del Personal**

Otro objetivo clave es la capacitación constante del personal en buenas prácticas de manufactura y servicio al cliente. La formación continua es esencial para asegurar que todos los empleados estén alineados con los estándares de calidad y eficiencia que la empresa busca alcanzar. Este objetivo incluye la realización de cursos y talleres que permitan al personal adquirir nuevas habilidades y conocimientos, lo que a su vez se traducirá en una mejora en la calidad del servicio y del producto final.

- **Fomento de la Innovación**

La mejora continua de procesos también debe incluir un enfoque en la innovación. Morasurco Café Puro debe fomentar un ambiente donde se valore la creatividad y la búsqueda de nuevas ideas. Esto puede incluir la investigación de nuevas variedades de café y productos complementarios, así como la exploración de nuevas tecnologías que puedan mejorar la producción y la calidad del café. Este objetivo es fundamental para asegurar que la empresa no solo se mantenga competitiva, sino que también se posicione como un líder en el sector.

La estrategia de mejora continua de procesos es vital para Morasurco Café Puro, ya que no solo busca optimizar la eficiencia y la calidad, sino también adaptarse a un mercado en constante evolución. Al implementar esta estrategia, la empresa podrá garantizar la satisfacción del cliente, reducir costos y fomentar la innovación. Con un enfoque claro en la mejora continua, Morasurco Café Puro está bien posicionada para enfrentar los desafíos del futuro y aprovechar las oportunidades que se presenten en el sector del café.

2.3.1.3. Fortalecimiento de la marca. Implementar una estrategia de fortalecimiento de la marca no solo incrementa la visibilidad y el reconocimiento, sino que también establece una conexión emocional con los consumidores. Esta estrategia permitirá a Morasurco Café Puro diferenciarse en un mercado competitivo, fomentar la lealtad del cliente y, en última instancia, aumentar las ventas.

La importancia de implementar esta estrategia para Morasurco café Puro, radica en tres aspectos básicos:

- **Aumento del Reconocimiento de Marca**

Una marca sólida es fácilmente reconocible por los consumidores. Al fortalecer su marca, Morasurco Café Puro puede aumentar su reconocimiento en un 25% en el próximo año. Esto se logrará mediante un empaque innovador que resalte las cualidades del café y campañas de marketing efectivas que comuniquen la esencia de la marca.

- **Diferenciación en el Mercado**

En un mercado de café saturado, la diferenciación es clave. Fortalecer la marca permitirá a Morasurco Café Puro destacar sus valores únicos, como la calidad del café y el compromiso con la sostenibilidad. Esta diferenciación atraerá nuevos clientes y retendrá a los existentes, quienes se identificarán con la propuesta de valor de la marca.

- **Generación de Confianza y Lealtad**

Una marca bien establecida genera confianza. Al fortalecer su marca, Morasurco Café Puro podrá construir relaciones sólidas con sus clientes, lo que se traducirá en lealtad a largo plazo. Los consumidores tienden a elegir marcas en las que confían, lo que puede resultar en un aumento significativo en las ventas y en la repetición de compras.

Una vez desarrolladas todas y cada una de las actividades asociadas a la estrategia de fortalecimiento de la marca, se lograría, entre otros los siguientes objetivos:

- **Desarrollo de una Imagen de Marca Atractiva**

Un objetivo clave es crear una imagen de marca moderna y atractiva. Esto incluye un diseño de empaque que comunique la calidad y los valores de Morasurco Café Puro, con la meta de captar la atención del consumidor en un mercado saturado.

- **Ampliación de la Oferta de Productos**

Diversificar la oferta de productos es fundamental para atraer a un público más amplio. Esto implica no solo ofrecer diferentes variedades de café, sino también explorar productos complementarios. Se busca aumentar las ventas en un 20% en el próximo año mediante esta diversificación.

- **Participación en Eventos y Ferias**

La participación en ferias y eventos del sector es crucial para aumentar la visibilidad de la marca. Se busca un número significativo de participaciones para fortalecer la presencia de Morasurco Café Puro en la comunidad.

- **Uso de Redes Sociales para conectar con los consumidores**

Aprovechar las redes sociales es esencial para fortalecer la marca. Morasurco Café Puro debe utilizar estas plataformas para compartir historias sobre la empresa y su compromiso con la sostenibilidad, aumentando así las interacciones con los consumidores.

El fortalecimiento de la marca es una estrategia vital para Morasurco Café Puro, ya que busca aumentar el reconocimiento y la lealtad del cliente, además de diferenciarse en un mercado competitivo. Al implementar esta estrategia, la empresa podrá construir una imagen de marca sólida, diversificar su oferta de productos y conectar de manera efectiva con sus consumidores, posicionándose favorablemente para enfrentar los desafíos futuros.

Una vez identificadas y caracterizadas las estrategias para la gestión de la empresa Morasurco café Puro, se diseña el plan de acción, como se indica en la tabla 5.

Tabla 5.

Plan de acción Etapa Gestión empresarial

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE
Diversificación de productos	Ampliar la oferta de productos para atraer un público más amplio y aumentar las ventas en un 20% en el próximo año.	Investigar nuevas variedades de café y productos complementarios.	2 meses	Número de nuevas variedades ofertadas.	Gerente General
		Desarrollar una línea de accesorios para café.	6 meses	Número de nuevos productos ofertados	
		Lanzar un curso de cata de café.	3 meses	Número de cursos	
Mejora continua de procesos	Implementar un sistema de gestión de calidad que reduzca errores en un 30%.	Implementar sistemas de gestión de calidad, como ISO 9001, para estandarizar procedimientos y reducir errores.	6 meses	Número de reducción de errores y mejora en la satisfacción del cliente	Gerente de Operaciones. Equipo de Calidad.
		Invertir en tecnología de punta para el tostado y molido del café, que permita mejorar la eficiencia y consistencia del producto final.			
		Capacitar constantemente al personal en buenas prácticas de manufactura y servicio al cliente para asegurar la excelencia operativa.			

Fortalecimiento de la marca	Aumentar el reconocimiento de la marca en un 25% en el próximo año.	Desarrollar una imagen de marca moderna y atractiva, con un diseño de empaque innovador que resalte los atributos del café.	12 meses	Número de nuevos seguidores en redessociales y menciones en medios.	GerenteMarketing. Equipo Comunicación.
		Participar activamente en ferias y eventos del sector para exponer sus productos y generar awareness (conocimiento)		Número de participaciones en ferias yeventos.	
		Aprovechar las redes sociales para conectar con los consumidores, compartir historias sobre la empresa y sus cafés de especialidad.		Número interacciones de consumidores. con	
		Obtener certificaciones de calidad y sostenibilidad, como Rainforest Alliance (Sostenibilidad Social, económica y ambiental) para respaldar su compromiso con la excelencia		Número de nuevas certificaciones	

2.3.2. Estrategias empresariales para la etapa de supervivencia

La etapa de "supervivencia" en una empresa es crucial y se caracteriza por varios aspectos clave. Esta fase sigue a la etapa inicial de existencia (gestión), donde el enfoque principal es validar el producto o servicio en el mercado. En esta fase, la empresa ya ha demostrado que su modelo de negocio es viable, lo que implica que tiene suficientes clientes para generar ingresos y mantenerse operativa.

Durante esta etapa, la empresa suele tener una estructura organizativa básica, con pocos empleados y procesos internos limitados. Las decisiones están centralizadas, generalmente en el propietario o fundador. Uno de los principales desafíos es hacer que las relaciones con los clientes sean más rentables. Aunque hay ventas frecuentes, es esencial optimizar estas interacciones para asegurar un flujo de caja sostenible

A medida que la empresa crece, comienza a contratar más personal y a establecer alianzas estratégicas con otras empresas. Esto ayuda a potenciar el desarrollo y a enfrentar mejor los desafíos del mercado. La supervivencia también implica gestionar riesgos asociados a cambios en la demanda del mercado, competencia y tecnología. Las empresas deben ser flexibles y adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes para evitar crisis.

A largo plazo, la supervivencia está ligada a la capacidad de generar utilidades. Sin beneficios sostenibles, la continuidad del negocio se ve amenazada. Es fundamental desarrollar estrategias comerciales que aseguren un flujo de caja positivo y estable. Esto incluye ajustar presupuestos y priorizar gastos para evitar el endeudamiento excesivo.

La etapa de supervivencia es crítica para cualquier empresa emergente, ya que sienta las bases para un crecimiento futuro. Las empresas que logran navegar exitosamente esta fase pueden avanzar hacia etapas más avanzadas como el éxito empresarial y el despegue, donde se consolidan y expanden en el mercado.

El sostenimiento empresarial implica tomar una serie de medidas y acciones, de las cuales para la empresa Morsurco Café puro se les propone:

2.3.2.1. **Diversificación geográfica.** Esta estrategia implica expandir la presencia de la marca en nuevas ciudades o regiones, lo que puede resultar en un aumento significativo de las ventas y en la consolidación de la marca en el mercado. A continuación, se detallan la importancia y los alcances de implementar esta estrategia.

Importancia de la Diversificación Geográfica:

- **Expansión del Mercado**

La diversificación geográfica permite a Morasurco Café Puro acceder a nuevos mercados, lo que es esencial para el crecimiento sostenible de la empresa. Al ingresar a ciudades o regiones con alto potencial de consumo de café de especialidad, la empresa puede aumentar su base de clientes y, por ende, sus ingresos.

- **Reducción de Riesgos**

Al diversificar su presencia geográfica, Morasurco Café Puro puede mitigar riesgos asociados a la dependencia de un solo mercado. En caso de que un mercado específico enfrente dificultades económicas o cambios en las preferencias del consumidor, la empresa puede compensar estas pérdidas con las ganancias obtenidas en otros mercados.

- **Fortalecimiento de la Marca**

La presencia en múltiples ubicaciones no solo aumenta la visibilidad de la marca, sino que también contribuye a su fortalecimiento. Al ser reconocida en diversas regiones, Morasurco Café Puro puede consolidar su reputación como un proveedor de café de calidad, lo que a su vez puede atraer a más consumidores.

Alcances de la Estrategia de Diversificación Geográfica

- **Identificación de Nuevos Mercados**

Un primer paso crucial es identificar ciudades o regiones con alto potencial de consumo de café de especialidad. Esto implica realizar un análisis de mercado para evaluar la viabilidad de abrir nuevos puntos de venta y determinar las características demográficas y de consumo de cada área.

- **Establecimiento de Nuevos Puntos de Venta**

Una vez identificados los mercados potenciales, el siguiente paso es establecer nuevos puntos de venta. Esto puede incluir la apertura de tiendas físicas, así como la expansión de las ventas online, lo que permitirá a Morasurco Café Puro llegar a un público más amplio y diverso.

- **Adaptación de la Oferta**

Es fundamental adaptar la oferta de productos a las preferencias locales. Esto puede incluir la investigación de nuevas variedades de café y productos complementarios que resuenen con los gustos de los consumidores en las nuevas regiones.

- **Monitoreo y Evaluación**

Finalmente, es esencial implementar un sistema de monitoreo y evaluación para medir el éxito de la diversificación geográfica. Esto permitirá a Morasurco Café Puro ajustar su estrategia según sea necesario y asegurar que se están alcanzando los objetivos de ventas y reconocimiento de marca en las nuevas ubicaciones.

La diversificación geográfica es una estrategia vital para Morasurco Café Puro, ya que no solo permite la expansión del mercado y la reducción de riesgos, sino que también fortalece la marca. Al identificar nuevos mercados, establecer puntos de venta y adaptar la oferta de productos, la empresa puede posicionarse favorablemente para enfrentar los desafíos del futuro y maximizar su potencial de crecimiento.

2.3.2.2. Innovación en productos y procesos. Esta estrategia no solo busca mejorar la calidad y variedad de los productos ofrecidos, sino también optimizar los procesos internos para aumentar la eficiencia y satisfacción del cliente. A continuación, se detallan la importancia, el alcance y los objetivos de implementar esta estrategia.

Importancia de la Innovación en Productos y Procesos

- **Adaptación a Cambios en el Mercado**

La industria del café está en constante evolución, con cambios en las preferencias de los consumidores y en las tendencias de consumo. La innovación permite a Morasurco Café Puro adaptarse a estas variaciones, asegurando que sus productos sigan siendo relevantes y atractivos para los clientes.

- **Mejora de la Competitividad**

La innovación es clave para diferenciarse de la competencia. Al introducir nuevos productos y mejorar los procesos, Morasurco Café Puro puede ofrecer una propuesta de valor única que atraiga a más consumidores y fortalezca su posición en el mercado.

- **Aumento de la Satisfacción del Cliente**

La implementación de procesos innovadores puede resultar en una mejora significativa en la calidad del producto final. Esto, a su vez, se traduce en una mayor satisfacción del cliente, lo que es esencial para fomentar la lealtad y la retención de clientes.

Alcance de la Estrategia de Innovación

- **Desarrollo de Nuevos Productos**

Una de las áreas clave de enfoque es el desarrollo de nuevos productos. Morasurco Café Puro puede explorar la introducción de al menos dos nuevos productos innovadores en el mercado en un plazo de seis meses, como cápsulas de café o bolsas de viaje, que se alineen con los cambios en los hábitos de consumo.

- **Optimización de Procesos Internos**

La innovación también debe centrarse en la mejora de los procesos de producción. Invertir en tecnología de punta para el tostado y molido del café puede aumentar la eficiencia y consistencia del producto final, lo que es crucial para mantener altos estándares de calidad.

- **Capacitación del Personal**

La capacitación constante del personal en buenas prácticas de manufactura y servicio al cliente es esencial para asegurar que la innovación se implemente de manera efectiva. Esto no solo mejora la calidad del producto, sino que también eleva la experiencia del cliente.

La innovación en productos y procesos es una estrategia vital para Morasurco Café Puro, ya que no solo permite adaptarse a un mercado en constante cambio, sino que también mejora la competitividad y la satisfacción del cliente. Al enfocarse en el desarrollo de nuevos productos y la optimización de procesos, la empresa puede alcanzar sus objetivos de crecimiento y consolidación en el mercado del café.

2.3.2.3. **Fidelización de clientes.** En un mercado competitivo, mantener a los clientes existentes es tan importante como atraer a nuevos. A continuación, se detallan la importancia, el alcance y los objetivos de implementar una estrategia de fidelización de clientes.

Importancia de la Fidelización de Clientes

- **Incremento de la Rentabilidad**

La fidelización de clientes no solo reduce los costos asociados con la adquisición de nuevos clientes, sino que también aumenta la rentabilidad. Los clientes leales tienden a gastar más y a realizar compras repetidas, lo que contribuye significativamente a los ingresos de la empresa.

- **Mejora de la Satisfacción del Cliente**

Una estrategia de fidelización bien diseñada se centra en mejorar la experiencia del cliente. Al ofrecer beneficios exclusivos, como descuentos y promociones, Morasurco Café Puro puede aumentar la satisfacción del cliente, lo que a su vez fomenta la lealtad.

- **Generación de Recomendaciones**

Los clientes satisfechos son más propensos a recomendar la marca a amigos y familiares. Esto no solo ayuda a atraer nuevos clientes, sino que también fortalece la reputación de la empresa en el mercado.

Alcance de la Estrategia de Fidelización

- **Implementación de Programas de Beneficios**

Una de las acciones clave es implementar un programa de fidelización que ofrezca beneficios exclusivos para clientes frecuentes, como descuentos, envíos gratuitos o regalos por acumulación de puntos. Esto incentivará a los clientes a seguir eligiendo Morasurco Café Puro.

- **Comunicación Continua**

Establecer una comunicación constante con los clientes a través de boletines informativos, redes sociales y encuestas de satisfacción es esencial. Esto no solo mantiene a los clientes informados sobre novedades y promociones, sino que también permite recoger feedback valioso para mejorar los productos y servicios.

- **Capacitación del Personal**

Capacitar al personal en atención al cliente y en la importancia de la fidelización es fundamental. Un equipo bien preparado puede ofrecer una experiencia más personalizada y efectiva, lo que contribuye a la satisfacción y lealtad del cliente.

Objetivo de la Estrategia de Fidelización

El objetivo principal de diseñar e implementar una estrategia de fidelización de clientes es aumentar la retención de clientes en un 15% en el próximo año. Esto se logrará a través de:

- **Implementación de un Programa de Fidelización:** Desarrollar un sistema que ofrezca beneficios exclusivos y recompensas a los clientes frecuentes.
- **Mejora de la Satisfacción del Cliente:** Aumentar la satisfacción del cliente mediante la atención personalizada y la oferta de productos de alta calidad.
- **Generación de Nuevas Recomendaciones:** Fomentar el boca a boca positivo a través de experiencias excepcionales, lo que ayudará a atraer nuevos clientes.

La fidelización de clientes es una estrategia esencial para Morasurco Café Puro, ya que no solo contribuye a la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, sino que también mejora la

satisfacción del cliente y fortalece la reputación de la marca. Al implementar un programa de fidelización efectivo y mantener una comunicación constante, la empresa puede alcanzar sus objetivos de crecimiento y consolidación en el mercado del café.

En la tabla 6 se diseña el plan de acción para la etapa de supervivencia para la empresa Morasurco Café Puro.

Estrategia	objetivo	acciones	tiempo	indicador	Responsable
Diversificación geográfica	Expandir la presencia en tres nuevas ciudades en el próximo año.	Identificar ciudades o regiones con alto potencial de consumo de café de especialidad y evaluar la viabilidad de abrir nuevos puntos de venta.	12 meses	Número de nuevas ciudades con presencia y ventas online.	Gerente de Ventas y equipo de Expansión
		Fortalecer las ventas online para llegar a clientes en todo el país e incluso internacionalmente, con envíos rápidos y seguros.		Número de nuevos clientes.	
		Establecer alianzas estratégicas con distribuidores o minoristas en otras plazas para ampliar su cobertura sin necesidad de inversiones cuantiosas.		Número de nuevas alianzas establecidas.	
Innovación en productos y procesos	Introducir al menos 2 nuevos productos innovadores en el mercado en 6 meses.	Desarrollar nuevas presentaciones y formatos de café, como cápsulas o bolsade viaje, para adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo.	6 meses	Nuevos productos lanzados y feedback del cliente.	Gerente de Innovación y equipo de Desarrollo de Producto
		Explorar la posibilidad de ofrecer servicios de suscripción o club de café, donde los clientes reciban mensualmente una nueva variedad.		Número de suscriptores nuevos.	
		Implementar tecnologías emergentes como la tostión por infrarrojos o el empaque en atmósfera modificada para mejorar la calidad y vida útil del producto.		Tecnología nueva implementada.	

Fidelización de clientes	Aumentar la retención de clientes en un 15% en el próximo año	Implementar un programa de fidelización con beneficios exclusivos para clientes frecuentes, como descuentos, envíos gratis o regalos por acumulación de puntos.	12 meses	Tasa de retención de clientes y satisfacción del cliente	Gerente de Servicio al Cliente y equipo de Ventas
		Ofrecer un excelente servicio postventa, con canales de atención ágiles y personal capacitado para resolver inquietudes y reclamaciones.		Incremento en la tasa de respuesta a inquietudes y reclamos.	
		Recopilar feedback de los clientes regularmente para identificar áreas de mejora y adaptar la propuesta de valor a sus necesidades cambiantes.		Nuevas áreas a mejorar.	
		Participar activamente en la comunidad local, apoyando causas sociales y ambientales afines a los valores de la marca, para generar compromiso emocional.		Número de participaciones sociales y ambientales.	

3. Conclusiones

La creatividad y la innovación son pilares fundamentales para el éxito del emprendimiento, ya que permiten a los emprendedores desarrollar nuevos productos y adaptarse a las oportunidades del mercado. Sin embargo, la capacidad de reconocer oportunidades de negocio debe ser mejorada, ya que su aplicación es parcial en la empresa analizada, lo que podría limitar su potencial de crecimiento.

La combinación de factores personales, como la etapa de vida del emprendedor y su motivación, junto con un entorno que fomente el espíritu emprendedor, son esenciales para impulsar la creación y sostenibilidad de nuevas empresas. La educación y el acceso a redes de apoyo son cruciales para fortalecer estas capacidades y facilitar el desarrollo empresarial.

La integración efectiva de la gestión estratégica, operativa y financiera es crucial para el éxito empresarial, ya que permite a las organizaciones establecer objetivos claros, optimizar procesos y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. La capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y de identificar oportunidades de negocio es fundamental para mantener la competitividad en el mercado.

La gestión del talento humano juega un papel esencial en el éxito empresarial, ya que un equipo motivado y bien capacitado no solo mejora la productividad, sino que también fomenta un ambiente laboral positivo. Invertir en el desarrollo del personal a través de planes de carrera y capacitación contribuye significativamente a la retención de talento y al rendimiento general de la empresa.

La identificación y gestión de factores internos, como la estrategia, la calidad del producto, la gestión financiera y el talento humano, son esenciales para garantizar la supervivencia y el crecimiento sostenible de una empresa. Estos elementos permiten a las organizaciones adaptarse a un entorno cambiante y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

La capacidad de una empresa para responder a factores externos, como condiciones económicas, políticas y sociales, es igualmente crucial. La adaptación a estos factores no solo influye en la viabilidad a corto plazo, sino que también determina la capacidad de la empresa para prosperar a largo plazo en un entorno empresarial competitivo.

La diversificación de productos es una estrategia fundamental para empresas como Morasurco Café Puro, ya que permite adaptarse a un entorno de mercado que está en constante evolución. Esta diversificación no solo implica la introducción de nuevos productos, como cápsulas de café o bolsas de viaje, sino que también busca alinear la oferta con los cambios en los hábitos de consumo de los clientes.

Al ampliar la gama de productos, la empresa puede atraer a un público más amplio, lo que se traduce en un aumento potencial de las ventas en un 20% en el próximo año. Además, esta estrategia fortalece la marca, ya que una oferta variada puede generar mayor reconocimiento y lealtad entre los consumidores. La capacidad de innovar y ofrecer productos que respondan a las necesidades del mercado es esencial para mantener la competitividad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

La implementación de un sistema de gestión de calidad es crucial para que Morasurco Café Puro no solo mantenga su competitividad, sino que también mejore continuamente sus procesos internos. Al adoptar estándares como ISO 9001, la empresa puede estandarizar sus procedimientos, lo que resulta en una reducción de errores en un 30% y una optimización del uso de recursos.

Este enfoque en la mejora continua no solo garantiza que los productos cumplan con los más altos estándares de calidad, sino que también contribuye a la satisfacción del cliente. La capacitación constante del personal en buenas prácticas de manufactura y servicio al cliente es un componente esencial de esta estrategia, ya que asegura que todos los empleados estén alineados con los objetivos de calidad de la empresa. La satisfacción del cliente, a su vez, genera lealtad y promueve el boca a boca positivo, lo que puede atraer a nuevos consumidores y fortalecer la posición de la marca en el mercado.

La importancia de la diversificación y la gestión de calidad como pilares estratégicos en la etapa de gestión de una empresa, lo que no solo contribuye a su crecimiento, sino que también sienta las bases para su éxito a largo plazo.

La capacidad de generar utilidades es fundamental para la supervivencia de cualquier empresa emergente. Sin beneficios sostenibles, la continuidad del negocio se ve amenazada, lo que subraya la necesidad de desarrollar estrategias comerciales que aseguren un flujo de caja positivo y estable. Esto implica ajustar presupuestos y priorizar gastos para evitar el endeudamiento excesivo,

lo que es crucial para sentar las bases de un crecimiento futuro.

Durante la etapa de supervivencia, las empresas deben ser flexibles y adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, incluyendo variaciones en la demanda, competencia y tecnología. La gestión efectiva de estos riesgos es esencial para evitar crisis y asegurar la rentabilidad a largo plazo. Las empresas que logran navegar exitosamente esta fase están mejor posicionadas para avanzar hacia etapas más avanzadas, como el éxito empresarial y la consolidación en el mercado.

4. Recomendaciones

Se recomienda investigar cómo la creación de alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores podría mejorar la capacidad de la empresa para enfrentar la competencia y expandir su mercado. Esto podría incluir estudios de caso de empresas exitosas que han utilizado esta estrategia para crecer en entornos similares.

Es recomendable desarrollar un programa que fomente la innovación continua dentro de la empresa, enfocándose en la investigación y desarrollo (I+D) de nuevos productos y servicios. Esto podría incluir la evaluación de tendencias de consumo y la adaptación a nuevas tecnologías, lo que permitiría a la empresa mantenerse competitiva y relevante en el mercado.

Investigar y desarrollar nuevas variedades de café que se alineen con las tendencias de consumo actuales y las preferencias de los consumidores. Esto podría incluir la evaluación de cafés de origen único o métodos de preparación innovadores que atraigan a un público más amplio.

Analizar la viabilidad de implementar un modelo de negocio basado en servicios de suscripción, donde los clientes reciban mensualmente una nueva variedad de café. Esta investigación podría enfocarse en la aceptación del mercado y el impacto en la fidelización del cliente.

Investigar el impacto de la adopción de tecnologías emergentes, como la tostión por infrarrojo, el empaque en atmósfera modificada, en la calidad del producto y la eficiencia de producción. Esto podría ayudar a Morasurco Café Puro a mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución.

Referencias bibliográficas

- Acuña, B. P. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(95), 723-740.
- Alegre Brítez, M. Á. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Población y desarrollo*, 28(54), 93-100.
- Amador Ortíz, C. M. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 817-832.
- Arango, P. Z., Rincón, D. U., & Berrio, S. P. R. (2023). Relevancia, evolución y tendencias de la supervivencia empresarial. Una revisión de literatura en finanzas. *Tendencias*, 24(1), 252-278.
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Arroyo, J. A. M., & Jiménez, M. A. V. (2022). Estrategia y prozzzzla competitividad. *Revista legislativa de estudios sociales y de opinión pública*, 15(32), 97-117.
- Barcelona, España. Universidad de Barcelona.
- Barreto, I. M. O., Reyes, G. E., & Olaya, O. J. G. (2019). Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factores clave en el proceso de re-organización en el medio ambiente empresarial colombiano. *Espacios*, 40(6), 2-15.
- Barrios-Hernández, K. D. C., Contreras-Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114.
- Benavides Pupiales, L. E., Goyes Eraso, S. L., & López Díaz, V. H. (2021). Perfil emprendedor, factores del entorno y su incidencia en la creación de empresas de Pasto. *Aglala*, 12(2), 272-281.

Bernal, C. A., Aguilera, C. I., Cálad, M. H., & Frost, J. S. (2016). Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia.

Blanco-Mesa, F., León-Castro, E., & Acosta-Sandoval, A. (2020). Toma de decisiones estratégicas

Bohórquez, Emanuel, Pérez, Maritza, Caiche, William, & Benavides Rodríguez, Arturo. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Epub 02 de junio de 2020. Recuperado en 17 de agosto de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es.

Bolaños, P., & Amanda, C. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes (Current Business Management in SMEs). *Apuntes contables*, (24).

Borja, A., Carvajal, H., & Vite, H. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.

Borjas García, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15), 79-97.

Bustamante, R. Y. S., Gonzabay, P. L. M., & Peñafiel, N. A. V. (2022). Clima Organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261.

Canossa Montes de Oca, H. (2022). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias administrativas*, (19), 4-4.

Capera, J. D. V. (2023). La resiliencia organizacional, factor clave para lograr la supervivencia empresarial y la creación de valor. *Journal of Management & Business Studies*, 5(1), 1-17.

Castellanos Castillo, J. R., Valle Meza, F., Machado Marrero, A., & García Pérez, N. (2019). Consideraciones metodológicas sobre la determinación de competencias directivas como factores claves del éxito empresarial. *Centro Azúcar*, 46(4), 1-9.

CHIRINOS, Y. D. V., MERIÑO, V. H., MARTINEZ, C. Y., & PEREZ, C. M. (2018).

Collazos Prías, N. R., Abril Miranda, J., & Escalante Gómez, L. M. (2022). Factores de éxito que comparten las empresas líderes del sector salud en Colombia en el marco de las buenas prácticas del gobierno corporativo (Master's thesis, Maestría en Administración de Empresas de Salud-MBA en Salud).

Córdova, R. A. S. (2020). El Comercio Electrónico Como Alternativa De Supervivencia

Correa Paniagua, C., & Guayara Villa, J. D. (2020). Factores gerenciales y su influencia en la supervivencia empresarial en el departamento de Antioquia: Una visión desde varias perspectivas.

Emprendimiento sostenible para el desarrollo económico de las PYMES. *Revista Espacios*, 39(07).

Empresarial frente al covid-19: una revisión. *Business Innova Sciences*, 1(4), 80-97.

Fontalvo Herrera, T., De La Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60.

Fuentes, G. Y., Moreno-Murcia, L. M., Rincón-Tellez, D. C., & Silva-García, M. B. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4), 49-60.

Ghiglione, F. A. (2021). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*, (18), 87-93.

Giraldo-Gantiva, P. A., Monroy-Castañeda, F. J., & Santamaría-Escobar, L. X. (2019). Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral.

Gómez Valencia, A. J., & Sánchez Adolio, L. T. (2023). Investigación de los Factores Claves del S-Commerce para el Desarrollo Empresarial.

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267.

- Gutiérrez Moreno, P. Educación financiera como elemento de satisfacción y supervivencia de las mypes en el municipio de Tonalá, Jalisco, México. Financial education as an element of satisfaction and survival of micro and small businesses in the.
- Henaó Mesa, S. L. (2020). Emprendimiento en Colombia, principales dificultades y consideraciones para sortearlas.
- Hernández, J. A. V. (2019). Liderazgo, motivación y estrés laboral: factores influyentes en la empresa familiar Muñecas Ventura. *CINA RESEARCH*, 3(3), 5-13.
- Hernandez, N. B., & Ricardo, J. E. (2018). Gestión empresarial y posmodernidad. *Infinite Study*.
- Hernández, R., & Vergara, A. (2018). La capacidad de liderazgo como factor determinante del éxito empresarial. *Revista Latinoamericana de Administración*, 34(1), 17-30.
- Hernández, Y. G., Galvis, J. F. R., & Capacho, J. W. V. (2020). Supervivencia empresarial, una revisión de literatura sobre determinantes internos y externos. *Criterio Libre*, 18(32), 261-279.
- Herrero, I., & Sánchez, J. (2019). El desarrollo empresarial: concepto y perspectivas. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 23(1), 65-79.
- Ibarra Pasaje, F. E., & Narváez Rojas, C. Y. (2017). Diseño de un plan de negocios para el montaje de una fábrica productora y comercializadora de café para la asociación Luz de Esperanza Rosareña “Asluzero”, del municipio de el Rosario Nariño, dedicada al procesamiento de café, para el año 2017.
- Izquierdo Pérez, X. A. (2021). Estrategias de marketing digital de bajo costo para emprendedores y MiPYMES en el comercio de productos de consumo masivo en Ecuador (Master's thesis, Universidad del Azuay).
- Izquierdo Vera, R., Novillo Díaz, L. A., & Mocha Román, J. V. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 89-94
- León Mendoza, J. C., & Valcárcel Pineda, P. (2022). Influencia de las características sociodemográficas personales en el éxito empresarial en Perú.

- Leyva-Carreras, A. B., Espejel-Blanco, J. E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22.
- López-Lemus, J. A., & De la Garza Carranza, M. T. (2020). El papel de la gestión del emprendimiento y la innovación en relación con los resultados de las pymes en México. *Suma de Negocios*, 11(24), 12-23.
- López-López, A. D. (2021). La administración como herramienta clave. Estudio de caso en la gestión empresarial en Tingo María. *Gaceta Científica*, 7(2), 59-69.
- Martínez, M. P. P., Salinas, C. E. M., & Otacoma, A. L. Q. (2019). La Competitividad como Herramienta de Gestión Empresarial de las MIPYMES Comerciales de la ciudad de Ambato. *Ciencia Digital*, 3(2), 138-160.
- Maya, A. M., Vallejo, A., Ramos, V., & Borsic, Z. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *CienciAmérica*, 8(2), 84-102.
- Maza, M. C., & Fedriani, E. M. (2023). Evaluación del desempeño de los emprendedores: factores a considerar en la definición de éxito empresarial. *Contaduría y administración*, 68(2), 101-131.
- Medina, W. G. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24.
- Merchán-Ponce, N. P., Pinargote-Vásquez, N. F., Baque-Sanchez, E. R., Chiquito-Tigua, G. P., Acebo-Calderón, R. D., & Paredes-Acebo, L. L. (2018). Auditoría de Gestión como técnica de análisis de las Operaciones Empresariales. *Polo del conocimiento*, 3(5), 115-127.
- Monsalve Mejía, M., & Alvira Torres, Y. L. (2023). Diseño de un instrumento para determinar los factores claves de éxito de las empresas que hacen grande a Risaralda.
- Montiel, A. J. U., Urbina, Á., Olaya, R. M. D., & Borgucci, E. (2022). Libertad económica, emprendimiento, competitividad y crecimiento económico. *Revista de ciencias sociales*, 28(4), 430-447.

- Moreira-Vera, E. C., & Vegas-Meléndez, H. J. (2021). Estrategias Empresariales Basadas en la Diferenciación Significativa en Instituciones Financieras. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 1536- 1549.
- Muñiz-Jaime, L. P., Tomalá-Yáñez, R. A., & Alvarado-Guaranda, J. Y. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Domino de las Ciencias*, 8(1), 372-383.
- Muñoz, L. D. C. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69.
- Muñoz, L. D. C. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69.
- Murcia, H. (2011). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Narváez, V. P. (2022). La influencia de la percepción en el emprendimiento. *Travesía Emprendedora*, 6(2), 14-16.
- Navarrete, C. V., & Gutiérrez, O. P. (2017). Métodos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la gestión de inventarios//Methods to improve efficiency and decisions in inventorymanagement. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(22), 29-38.
- Ortega-Argiles, R., & Moreno, R. (2005). *Estrategias competitivas y supervivencia empresarial*.
- Palma, H. G. H., Pitre-Redondo, R., & Daza, B. C. O. (2020). Responsabilidad social empresarial como factor de cambio de la gestión empresarial. *Dictamen Libre*, (27), 35-43.
- Palma, H. G. H., Pitre-Redondo, R., & Daza, B. C. O. (2020). Responsabilidad social empresarial como factor de cambio de la gestión empresarial. *Dictamen Libre*, (27), 35-43.
- Pedraja-Rejas, Liliana M., Marchioni-Choque, Ítalo A., Espinoza-Marchant, Constanza J., & Muñoz-Fritis, Camila P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3- 14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>

- Pereira Bolaños, C. A. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes.
- Pérez, J. F. R., Torres, V. G. L., Castillo, S. A. H., & Valdés, M. M. (2021). Lean Six Sigma e Industria 4.0, una revisión desde la administración de operaciones para la mejora continua de las organizaciones. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(4), 151-168.
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista colombiana de cirugía*, 36(2), 188-192.
- Pinto-López, I. N., & Malcón-Cervera, C. (2018). Inteligencia de negocios e inteligencia competitiva como elementos detonadores para la toma de decisión informada: Un análisis bibliométrico. *RIIIT. Revista internacional de investigación e innovación tecnológica*, 6(31), 0-0.
- Piñeiro Sánchez, C. (2020). Recursos TIC y supervivencia empresarial: una revisión de la noción de ventaja competitiva. *Estudios de economía*, 47(1), 79-125.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Ramírez Molina, R. I., Lay Raby, N. D., Avendaño Villa, I., & Herrera, B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano.
- Rodero, J. A. R. (2019). *Estrategia empresarial práctica*. Ra-Ma Editorial.
- Rodríguez, E. A. V. (2023). Análisis de la Rentabilidad y Competitividad Digital como Componentes Claves del Éxito en las Organizaciones Empresariales Latinoamericanas en Respuesta al COVID-19, 2020. *REICIT*, 2(2), 96-112.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Salas Luzuriaga, E. L. (2020). Análisis del gasto en comunicación publicitaria como determinante de la supervivencia de las pymes del Ecuador (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

- Suárez Ortega, M., Sánchez García, M. F., & Soto González, M. D. (2020). Desarrollo de la carrera emprendedora: Identificación de perfiles, competencias y necesidades. *Revista Complutense de Educación*, 31 (2), 173-184.
- Tafur Cisneros, C. (2021). Propuesta de mejora de trabajo en equipo como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos en las organizaciones del Perú en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro restaurantes de la urbanización paseo de la república, distrito de Chorrillos, 2019.
- Tamayo Saborit, M., González Capote, D., Mata Varela, M. D. L. C., Fonet Batista, J. D., & Cabrera Álvarez, E. N. (2020). La gestión de riesgos. Herramientas estratégicas de gestión empresarial. Quito, Universidad Metropolitana.
- Urbáez, M. F., Moreira, M. K. C., & Bravo, M. E. I. (2021). Desarrollo organizacional y supervivencia empresarial en tiempos de pandemia por Covid-19: la experiencia de Avipechichal, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(6), 187-204.
- Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación.
- Villanueva, L. K. B., Vera, K. C. T., & Intriago, D. A. V. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Zavala, C. M., & Lemus, J. A. L. (2019). La alta gerencia como elemento relevante en la competitividad del emprendedor en el estado de Guanajuato. *Jóvenes en la ciencia*, 6.
- Zúñiga, S. A. R., López, P. E. B., Castillo, S. M. V., & Chira, R. C. (2021). Desarrollo de habilidades investigativas en el contexto educativo. *PAIAN*, 12(1), 32-42.

Anexos

Anexo A

Cuestionario De Emprendimiento

CUESTIONARIO DE EMPRENDIMIENTO

Rasgos del perfil emprendedor

Pretende indagar algunos rasgos psicológicos de los emprendedores dueños de pequeñas y medianas empresas.

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

Variable	Definición	1	2	3	4	5
Creatividad	Se considera una persona muy creativa.					
	Reconoce una oportunidad de negocio antes que otros.					
Innovación	Utiliza herramientas de innovación para generar nuevos productos y servicios.					
Toma de riesgos	Se atreve a cambiar métodos de trabajo, a pesar del riesgo de estar equivocado.					
Aceptación y propensión al cambio	Cuando ocurre un cambio, lo considera como una oportunidad más que como amenaza.					
Motivación de logro	La satisfacción personal de ser empresario es muy alta.					
	La calidad de vida que obtiene de ser empresario es muy alta					
	Considera que el retorno financiero que obtiene al convertirse en empresario es más alto que si fuera empleado.					
Autonomía	Ser emprendedor le permite un alto grado de autonomía en tiempo y decisiones a diferencia de ser empleado.					
Optimismo	Considera que 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 su propio negocio					
	Después de años de estudio y trabajo considero la posibilidad de crear su empresa					
	Tiene experiencia laboral en el sector privado.					
Experiencia del emprendedor	Tiene experiencia como propietario de varias empresas.					
Educación	La capacitación en emprendimiento que recibí durante sus estudios fue adecuada.					
	Sus profesores lo motivaban a emprender.					
	Los conocimientos que recibí en su época de estudios han sido de utilidad la etapa emprendedora.					
La Familia	Ha recibido el apoyo de su familia en la carrera como emprendedor.					
Redes informales	Obtuvo apoyo de amigos, parientes, contactos comerciales o compañeros de trabajo, entre otros para crear la empresa.					
	Sus amigos ven el emprendimiento como un proyecto de vida.					
Redes formales	Pudo acceder a subvenciones y subsidios para crear su negocio.					
	Fue asesorado por empresas de consultoría para iniciar su negocio.					
	Recibió apoyo de las universidades para crear su empresa.					
	Acudió a entidades gremiales (Cámara de Comercio, Fenalco, Acopi) para lo orienten en los pasos de crear su empresa.					
Cultura	La cultura de su región fomenta el espíritu Emprendedor					
	La mayoría de las personas en su 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
Fuentes de financiamiento	Tuvo dificultades al momento de acceder a un préstamo bancario para iniciar un negocio.					
	Tuvo el apoyo de inversores para iniciar su 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 tuvo 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: Luis Eduardo Benavides Pupiales, Sandra Lucia Goyes y Víctor Hugo López.

Anexo B

Cuestionario De Gestión Empresarial

CUESTIONARIO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Esta sección pretende identificar que 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					
Gestión del Talento Humano	Existen alternativas viables para financiar la expansión de la producción					
	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					

Gestión Financiera	La empresa realiza planes financieros a corto plazo					
	La empresa cuenta con sistema de costos e inventarios					
	La empresa evalúa su desempeño financiero a través de la revisión e interpretación de los indicadores resultados 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: Luis Eduardo Benavides Pupiale, Sandra Goyess y Victor Hugo Lopez

Anexo C

Encuesta Para Identificar Factores De Supervivencia Empresarial En La Ciudad De Pasto

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR FACTORES DE SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL EN LA CIUDAD DE PASTO

INFORMACIÓN EMPRESARIAL

RAZÓN SOCIAL	
DIRECCIÓN	
TELÉFONO	
E MAIL	
ACTIVIDAD ECONÓMICA (CÓDIGO CIU)	
AÑO DE FUNDACIÓN	
TIPO DE SOCIEDAD COMERCIAL	S.A.S LTDA Anónima Comandita simple Comandita por acciones Colectiva Empresa Unipersonal
NÚMERO DE EMPLEADOS	
TAMAÑO	Microempresa Pequeña Empresa Mediana Empresa Gran Empresa

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:

1	2	3	4	5
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					
PRODUCTO Y MERCADO	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					
	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					
FINANCIERO	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					
	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						

Encuesta creada por: Luis Eduardo Benavides Pupiales, Sandra Goyes y Víctor Hugo López

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					
Políticas	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					
Sociales	Bajos niveles de inflación					
	Medidas proteccionistas del gobierno					
	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					
Políticas	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: Luis Eduardo Benavides Pupiales, Sandra Lucia Goyes y Víctor Hugo López

Anexo D

Formato de entrevista

Guía de entrevista Estudios de casos

Información del emprendedor

Nombres completos Ciudad de nacimiento Edad

Profesión Cargo

Nivel Educativo Información de la Empresa Razón Social

Número de empleados Tamaño

Actividad económica Años de existencia

Factores de emprendimiento

¿Quién fue el fundador?

¿A qué edad comenzó el negocio?

¿Cuál fue el origen de los recursos para el montaje de la empresa?

¿Cómo era su grupo familiar en ese entonces y como es ahora?

¿Cómo fue su entorno familiar al inicio de su vida?

¿Cómo participaron los familiares en el inicio de la empresa?

¿Qué rasgos lo han identificado como emprendedor desde edad temprana?

¿Qué razones lo motivaron a crear su empresa?

¿Alguna persona tuvo influencia en su decisión de emprender?

¿Usted tenía experiencia previa en el negocio?

¿Emprendió de manera individual, familiar o con socios?

¿Cuál fue la inversión inicial para crear el negocio?

¿Con cuántos trabajadores arranco?

¿Dónde se ubicaba la primera sede de la empresa?

¿Cómo era el entorno económico, político social al momento de arrancar la empresa?

Factores de gestión

En caso de ser una empresa familiar ¿Qué criterios debe cumplir los integrantes para ser parte activa de la organización?

¿Cómo es el proceso de planeación estratégica de la empresa?

¿Cuál es el posicionamiento de la empresa en el mercado?

¿Cómo es el ambiente competitivo del sector? ¿Existe guerra de precios?

¿Han realizado ampliación de instalaciones o creado nuevas sucursales?

¿Cómo es la relación con los clientes? ¿Qué canales de distribución tiene la empresa?

¿Cómo son las principales estrategias de mercadeo que utiliza?

¿Han implementado algún proceso de innovación exitoso que sirva de referente a otras empresas?

¿Cómo han permitido modernizar la tecnología a los procesos empresariales?

¿Cómo son las relaciones entre empleados?

¿Cuenta con aliados estratégicos?

¿Cómo está compuesta la estructura organizacional actual?

¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento?

¿Cuáles son las principales inversiones de la empresa en los últimos años?

¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?

¿Qué tipo de liderazgo emplea? Democrático, liberal, autocrático

Factores de supervivencia

¿Cómo ha afectado la pandemia COVID 19 las operaciones de la empresa?

¿Cómo viene afrontando la organización la actual crisis económica y política del país?

¿Qué cambios ha realizado la empresa como consecuencia de las últimas crisis presentadas?

¿Qué consejos le puede dar a un joven para que se convierta en empresario exitoso?