

**Identificación de Factores de Éxito en PYMES del Sector Industrial de la Ciudad de Neiva**

Hugo Fernando Cabrera Ochoa

**Directora**

Mg. Ángela Mayellis Melo Hidalgo  
Líder Nacional de la Maestría en Gestión Financiera UNAD

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios**

**Maestría en Administración de Organizaciones**

**Marzo de 2023**

## **Agradecimientos**

Inicialmente debo dar gracias a Dios nuestro Padre porque gracias a Él he podido disfrutar del mayor tesoro que hombre alguno puede tener, la vida. A la Santísima Virgen María nuestra Madre, a nuestro Señor Jesucristo y al Espíritu Santo, por su iluminación.

En segunda instancia a mi madre, fuente de la cual he podido obtener todo un cúmulo de enseñanzas, de amor y apoyo permanente, y a mi padre que me guía desde el cielo. A mis hijos e hijitas, porque son mi inspiración para seguir luchando y seguir adelante. A mi adorada esposa, quien me motiva permanente para avanzar y me impulsa para seguir adelante. A mis hermanas, porque siempre han estado presentes en mi vida para darme ánimo y respaldarme, y a mis sobrinos para quienes deseo ser ejemplo.

Finalmente, a la Universidad, a todo su cuerpo profesoral y administrativo, y a mi directora de trabajo de grado Angela Mayellis Melo, quienes han estado siempre prestos a colaborarme y a orientarme de la mejor manera posible.

## Resumen

Con el presente trabajo no se pretende presentar la receta exacta para lograr el desarrollo de una empresa 100% exitosa, la cual no deba pasar por el valle de la muerte, asumir riesgos, afrontar crisis, tomar decisiones trascendentales, formular estrategias y adoptar medidas extremas en momentos cruciales de la misma, para poderla sacar adelante y consolidarla. Lo que sí se va a encontrar es una serie de datos y de información relevante, relacionada con factores que pueden ser fundamentales a la hora de constituir una empresa y ponerla en marcha, atenuando las dificultades propias del emprendimiento y empresarismo.

La presente monografía tiene como objetivo fundamental el de identificar los factores de éxito en PYMES del sector industrial en la ciudad de Neiva, para lo cual se ha determinado apalancar el proceso tomando un modelo de investigación analítica descriptiva, utilizando en ésta, herramientas de recolección de información tales como entrevista a expertos. Asimismo se hará un recorrido desde la generación propiamente dicha de la idea, el proceso de planificación, la importancia de la investigación, la conformación del equipos de trabajo y la cohesión que debe existir al interior de éste, hasta la llegada al proceso productivo como tal, determinando los factores de éxito en pequeñas y medianas empresas del sector industrial de la capital del departamento del Huila, los cuales pueden servir de referencia para otras empresas que deseen tomarlos como modelo o guía.

**Palabras clave:** emprendimiento, crisis, factores, idea, riesgo.

## Abstract

With the present work it is not intended to present the exact recipe to achieve the development of a 100% successful company, which should not go through the valley of death, take risks, face crises, make transcendental decisions, formulate strategies and adopt extreme measures. In crucial moments of the same, to be able to take it forward and consolidate it. What you will find is a series of data and relevant information, related to factors that may be essential when setting up a company and starting it up, mitigating the difficulties of entrepreneurship and entrepreneurship.

The main objective of this monograph is to identify the success factors in SMEs in the industrial sector in the city of Neiva, for which it has been determined to leverage the process by taking a descriptive analytical research model, using data collection tools. Information such as interviews with experts. Likewise, a journey will be made from the generation of the idea itself, the planning process, the importance of research, the formation of the work teams and the cohesion that must exist within it, until the arrival of the production process as such. , determining the success factors in small and medium-sized companies in the industrial sector of the capital of the department of Huila, which can serve as a reference for other companies that wish to take them as a model or guide.

**Keywords:** entrepreneurship, crisis, idea, factors, risk.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	9
Planteamiento del problema.....	13
Antecedentes del problema.....	13
Contexto del problema.....	14
Descripción del problema .....	15
Sistematización del problema .....	15
Justificación .....	16
Objetivos.....	20
General.....	20
Específicos .....	20
Marco Referencial.....	21
Marco Conceptual.....	21
Criterios de selección de la Pymes.....	21
El Emprendimiento .....	24
Creatividad y Pensamiento .....	27
Equipos de Trabajo Multidisciplinarios.....	28
Planeación y Desarrollo .....	29
Factor Humano y Equipos de Trabajo .....	32
Marco Teórico.....	33
Marco de Antecedentes.....	37
Marco Legal .....	45

Ley de emprendimiento en Colombia.....	45
Política pública de emprendimiento en el Huila.....	49
Metodología de la Investigación.....	53
Enfoque de la investigación.....	54
Fases de la investigación.....	55
Instrumentos de análisis de la información.....	56
Formulación del instrumento de recolección de información.....	58
Preguntas para el desarrollo de las entrevistas.....	59
Resultados y Análisis.....	61
Características sociodemográficas de las empresas.....	62
Categorías de Análisis de Éxito en las Pymes.....	65
Dimensión Acciones en Pandemia.....	66
Categoría Desarrollo Empresarial.....	70
Importancia de las áreas o departamentos para el cumplimiento de la misión de la organización.....	73
Categoría Planeación estratégica.....	74
Categoría Resiliencia Empresarial.....	76
Conclusiones.....	80
Referencias.....	82
Anexos.....	89

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Criterios Definición de PYME – Países.....	23
<b>Tabla 2.</b> Desarrollo Histórico del Concepto de Emprendimiento.....	25
<b>Tabla 3.</b> Variables estudiadas en las empresas .....	39
<b>Tabla 4.</b> Dimensiones y preguntas de las entrevistas.....	59
<b>Tabla 5.</b> Líderes masculinos entrevistados .....	62
<b>Tabla 6.</b> Líderes femeninas entrevistadas .....	62

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Panorama Internacional de Supervivencia Empresarial .....	35
<b>Figura 2.</b> Determinantes de la supervivencia MiPyme .....	37
<b>Figura 3.</b> Proceso Cualitativo.....	55
<b>Figura 4.</b> Sector Empresarial Hombres y Mujeres.....	62
<b>Figura 5.</b> Categorías de análisis de Éxito en las Pymes.....	65
<b>Figura 6.</b> Mapa de comparación entrevistas “Acciones en Pandemia” .....	66
<b>Figura 7.</b> Mapa de Análisis Acciones en Pandemia.....	67
<b>Figura 8.</b> Mapa de comparación entrevistas “Desarrollo empresarial” .....	70
<b>Figura 9.</b> Mapa de análisis “Desarrollo empresarial” .....	71
<b>Figura 10.</b> Importancia de áreas de empresas.....	74
<b>Figura 11.</b> Mapa de comparación entrevistas “Planeación estratégica” .....	74
<b>Figura 12.</b> Mapa de Análisis “Resiliencia Empresarial .....	76
<b>Figura 13.</b> Mapa de comparación de entrevistas “Resiliencia empresarial” .....	77



## Introducción

Actualmente, el proceso de concepción de una idea de empresa se concibe como una disyuntiva para lograr un despertar y dinamización de la economía de una localidad, región o nación; de todas maneras, las circunstancias de apoyo no se están ofreciendo y no responden a la necesidad del sostenimiento de nuevas empresas, expresado en unos indicadores de cierre del 40% en el año uno y del orden del 80% en los siguientes tres años (Henao, 2020).

De acuerdo a Cardona et al (2017): El emprendimiento en Colombia ha venido cobrando mucha importancia en las distintas comunidades académicas y gremiales, las cuales, junto al gobierno nacional, han visto en éste, una oportunidad para generar desarrollo económico y social en los diferentes territorios del país. Por tal motivo es que se ha propuesto estudiar, investigar, impulsar y promover dicha práctica, como una alternativa para el avance integral de las regiones, teniendo en cuenta, desde la posibilidad del surgimiento de nuevos empresarios que puedan distribuir riqueza a través de la generación de empleo, hasta contribuir a la sostenibilidad de la población, permitiendo que ésta, logre formarse y lucrarse, a través de una idea productiva o una innovación.

De acuerdo a como lo plantea Confecámaras (2016), la tasa de supervivencia de nuevos emprendimientos es del 29,7%, lo que significa que siete de cada diez nuevas empresas fracasan en Colombia sin lograr superar el denominado valle de la muerte.

Determinando los factores de éxito en emprendimientos de PYMES del sector industrial en la ciudad de Neiva, se desea proponer o plantear un proceso que permita, a partir de la generación de ideas, lograr consolidar empresa acorde a las exigencias actuales, minimizando riesgos.

A partir de una investigación analítica – descriptiva, efectuando una revisión documental, con el desarrollo de entrevistas aplicadas a expertos, se pretenden identificar los pasos que componen el proceso de construcción empresarial, los cuales se presentan a título de hipótesis, tales como pensar la idea de negocio, planear, investigar, constituir equipos de trabajo acorde a las exigencias, gestionar conocimiento, plantear protocolos de atención del riesgo y producir para lograr rentabilidad; detectando de esta manera, ciertas líneas que determinan los factores de éxito en PYMES del sector industrial en la ciudad de Neiva.

Resulta fundamental subrayar que el número de empresas que hacían presencia en el departamento del Huila para el año 2020, estaba conformado por 34.214 negocios, registrándose una disminución del 5,4% frente al periodo inmediatamente anterior. De estas, el 84% estaban en la categoría de personas naturales y el 16% en la calidad de personas jurídicas. El sector económico más sobresaliente es el que hace referencia al de comercio al por mayor y al por menor con un 49,5%, siendo las más destacados las tiendas de barrio, los superetes, los negocios de frutas y verduras no especializados y las boutiques de vestido y zapatos. El otro sector es el de hotelería y restaurante con un 12,4%, conformado por gastrobares. Asimismo, las micro y pequeñas empresas, conformaban el 99,37% del total de las empresas, y tan solo el 0,63% de las empresas existentes en el Huila correspondían a medianas y grandes compañías (Cámara de Comercio del Huila, 2021).

Para el año 2021 el panorama de la dinámica empresarial mostró un balance positivo, que se refleja en una variación del 15,54% en la constitución de empresas con un total de 8.440 unidades productivas nuevas, así mismo, la renovación del registro mercantil por parte de las empresas existentes mostró una variación de 6,41% con 28.678 firmas registradas.

La Encuesta de Medición a la Reactivación Empresarial del Huila, reflejó que en el año 2021, un 86% de las empresas se encontraban abiertas operando a más del 70% de su capacidad, logrando como resultado que un 37% de éstas incrementaran sus ventas y el 28%

indicaran que se mantienen iguales al año anterior. En cuanto a la ocupación, se destaca que un 75% mantuvo estable su planta de personal y un 5% contrató más empleados.

Siendo las PYMES tan importantes en el desarrollo económico de un departamento como el Huila y de su capital Neiva, es de obligatoria atención por parte de las entidades e instituciones que velan por el bienestar económico de la región, asegurar condiciones propicias para que éstas se puedan fortalecer, generando empleo, pagando impuestos y aportando diariamente al desarrollo socioeconómico del territorio.

En aras de robustecer al sector productivo, el gobierno colombiano expidió el Decreto 957 de 2019, a través del cual se instaura otra categorización empresarial según su tamaño, soportada en elementos provenientes de los ingresos relacionados con el objeto social. Esta nueva clasificación es mucho más coherente con el contexto actual del sector empresarial debido a que hay que estimar los contrastes sectoriales y, por lo tanto, determina calidades de categorización para tres divisiones de tipo empresarial: manufacturas, servicios y comercio.

Históricamente las empresas en Colombia se han clasificado teniendo en cuenta dos factores: número de empleados y volumen de activos; no obstante, ante la necesidad de tener una categorización afín a los requerimientos de las empresas colombianas, se decidió en este país acoger los ingresos como criterio esencial y único, puesto que genera información mucho más clara acerca del tamaño real de las empresas y admite analizar y tener en cuenta las características de cada sector económico.

Esta categorización presentada en el decreto 957 de 2019 resulta esencial para generar información verdaderamente valiosa acerca del tejido empresarial, ya que acoge un juicio objetivo que con seguridad contribuye a identificar elementos clave para la formulación de políticas que permitan vigorizar las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.

Dado el éxito inusitado de empresas con un escaso número de empleados y una infraestructura física mínima, pero que generan ingresos muy superiores a los alcanzados por grandes emporios industriales que transforman materia prima y emplean centenares de personas para lograr sacar adelante eficientemente cada uno de los procesos, es que se ha concebido una nueva categorización de las empresas en este país. Se observa en la actualidad que el tamaño físico de las empresas no necesariamente garantiza el éxito de las mismas.

El hecho de no poseer activos inmateriales e infraestructura física, no debe ser tomado en cuenta como la no existencia legalmente concebida de una empresa. Es fundamental que ésta cuente con registro en Cámara de Comercio y ante la DIAN, para que pueda ser oficialmente tenida en cuenta como empresa legítimamente constituida. Asimismo, es esencial que cumpla con el objeto social para la cual fue fundada y genere ingresos, lo cual debe ser su objetivo fundamental, teniendo en cuenta la aplicación de factores esenciales para lograr el éxito empresarial, tales como la gestión del conocimiento, la planeación estratégica, la investigación, el factor humano y los procesos de producción.

## **Planteamiento del problema**

### **Antecedentes del problema**

El momento actual, en el que se desarrollan todo un cúmulo de avances científicos y tecnológicos, ha exigido a los seres humanos un mayor dinamismo mental para poder afrontar los desafíos que los acelerados cambios ambientales, económicos y sociales, generan, buscando la manera de caminar al ritmo y velocidad de los mismos, sin quedar rezagados, tratando de sobrevivir, sobre salir y ser competitivos.

No es para nada fácil encontrar la fórmula ideal para ser aplicada y con ella garantizar el éxito de un emprendimiento, pues suele suceder que, en ocasiones, o se falla en la idea, o se falla en el proceso de cristalización de la misma, de allí que sea fundamental desarrollar fórmulas, o procesos que paso a paso, permitan mostrar el camino por el cual se pueda llegar de manera más segura al logro del objetivo trazado, con base en los factores de éxito, objeto de estudio.

Puede perfectamente afirmarse que quienes toman la determinación de emprender o hacer realidad un proyecto de inversión, tienen que tener la claridad acerca de los factores a los que deberán hacer frente para poder garantizar la sostenibilidad de su negocio, asumiendo retos e identificando oportunidades, logrando que la idea original del emprendimiento que se está gestando sea exitosa desde el principio y durante su ejecución o desarrollo (Domínguez et al, 2015).

Si la intención es generar una idea ganadora, siendo afianzada a través de un proceso de planeación adecuadamente construido y que pueda ser ejecutable, apoyado por procesos de investigación, como investigación de mercados y desarrollo de productos, aplicada con la

rigurosidad requerida y con la pertinencia indicada; conformado un equipo interdisciplinario que desee hacer el esfuerzo de sacar adelante la idea generada y desarrollado un proceso de producción exitoso, se debe revisar muy bien el paso a paso que se va a tener en cuenta para alcanzar la meta.

## **Contexto del problema**

La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), publicó en el año 2019 que en las naciones que firmaron acuerdo de cooperación con la OCDE -Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, más del 50% de las nuevas iniciativas empresariales se frustran o quiebran en el transcurso del primer lustro. Para poner un ejemplo, tan solo durante los primeros doce meses fracasan en promedio un 25% de las mismas; a partir de allí, el número comienza a crecer cada periodo en un 10% aproximadamente, hasta los cinco años (Giraldo, 2019).

Colombia es un país cuyo tejido empresarial está constituido, en su mayoría, por empresas de pequeña escala (Franco & Urbano, 2019). Las pequeñas y medianas empresas, conocidas como PYMES, estaban definidas de acuerdo a la normatividad de este país, como las organizaciones que poseían menos de 200 trabajadores y un total de activos que no superaran los 30.000 SMMLV (salarios mínimos mensuales legales vigentes), que en este territorio nacional constituyen el 99,5% del total de empresas (Domínguez et al, 2016).

Es importante resaltar que con el Decreto 957 del 5 de junio de 2019, en el marco normativo, se establecen una serie diferente de parámetros para determinar las MiPymes, acudiendo a mediciones relacionadas con las ventas brutas, definidos desde la medida relacionada con las entradas de recursos provenientes de acciones comunes, afines al objeto social de la empresa (Decreto 957 de 05 junio de 2019).

Dada la importancia de las PYMES en el desarrollo económico de este país, resulta esencial determinar las prácticas que minimicen los riesgos de fracasar, asegurando de una u otra manera la existencia de dichas compañías, que son las que finalmente tributan, generan empleo, y suplen las necesidades y deseos de la población.

### **Descripción del problema**

Con base en los antecedentes y contexto del problema, surge el siguiente interrogante, que es el que se pretende responder en el presente trabajo: ¿Se podrá a través de una investigación, determinar los factores de éxitos en emprendimientos de PYMES del sector industrial en la ciudad de Neiva, de tal manera que puedan ser tenidos en cuenta por empresarios y emprendedores, haciendo que estos tengan mayor posibilidad de éxito, minimizando el riesgo del fracaso?

### ***Sistematización del problema***

Frente al interrogante planteado, ¿Se podrá a través de una investigación, determinar los factores de éxitos en emprendimientos de PYMES del sector industrial en la ciudad de Neiva, de tal manera que puedan ser tenidos en cuenta por empresarios y emprendedores, haciendo que estos tengan mayor posibilidad de éxito, minimizando el riesgo del fracaso?, se considera importante determinar elementos sustanciales como la orientación de la empresa hacia la gestión del conocimiento y la innovación, la formulación de un plan de gestión del riesgo, y el diseño de una estrategia de desarrollo y potencialización del talento humano.

## Justificación

Las empresas tienen su origen en un claro proceso de ideación, por lo tanto, es vital reconocer que el proceso mental de generación de ideas hace parte de la dinámica cerebral la cual permite al ser humano ser emprendedor, creativo e innovador (Gonzalo Sanz 2013). El pensamiento es el resultado del proceso mental que se desarrolla en el cerebro, el cual permite generar ideas que dan vida, entre otras cosas, a las empresas. Todas las personas tienen esta posibilidad, lo verdaderamente significativo hace referencia a que no todos los seres humanos logran construir estos pensamientos, erigiendo reflexiones que den origen a productos (procesos, bienes o servicios) innovadores, que den espacio a la generación de nuevas unidades de negocio.

La doctora Raquel F. Sastre (Sastre, 2013), autora del estudio denominado “La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento”, expone que según, Bueno et al (2003), “La creatividad es el proceso por el cual se facilita la aparición de nuevas ideas y consecuentemente por el que se desarrolla la inventiva”. Es así como se puede determinar que la creatividad es considerada como precursora de la innovación (Carranza Suarez, 2017). Es por ello que los procesos mentales de construcción de ideas basadas en la realidad del mercado, juegan un papel fundamental en el logro del éxito de las empresas.

Por otra parte, toda intención que se pretenda desarrollar requiere de la identificación de unos objetivos y de las actividades a emprender con el propósito de alcanzar dichos objetivos. Construir una iniciativa empresarial o idea, es simple y llanamente el origen de un proceso emprendedor. Obviar el proceso de planeación dentro de la edificación de una nueva unidad de negocio, puede ser el factor que genere la divergencia entre el éxito y el fracaso, pues precisamente la planeación es el paso obligado por el cual todo emprendedor debe transitar para poder prever lo que puede suceder más adelante. Una persona que tiene el



interés de emprender debe cultivar la capacidad de forjar planes para alcanzar metas en todas las áreas de su nuevo proyecto de inversión (Sornoza, Parrales y Carnazo, 2018).

Teniendo en cuenta otro factor determinante como la investigación, se puede llegar al concepto que nos indica que la exploración es una dinámica propia de los seres humanos, y está encaminada al logro o conquista de saberes que permitan su funcionalidad para generar salidas viables, encaminadas a suplir necesidades y deseos. Despertar la atención por experimentar acerca de una construcción mental (idea) es una verdadera necesidad para quienes desean tener éxito en una iniciativa empresarial, aunque es claro que en medio del pragmatismo muchas personas deseen acogerse a lo que ya está estudiado y existe (Polanco Galves 2014).

Los modelos de negocio y el desempeño de las empresas son algunos de los temas más importantes en la investigación empresarial, no obstante, resulta sumamente difícil su estudio desde una perspectiva positivista (Barquet y Machado, 2017), debido a que cada organización muestra un sinnúmero de características especiales las cuales las hacen distintas y muy complejas para ser tenidas en cuenta desde un enfoque estadístico que las estandarice como tal.

Asumiendo otro aspecto sumamente importante, es fundamental hacer mención de la necesidad de la participación activa de otras personas expertas en diversas disciplinas, saberes o competencias, para que con esto se logre construir una organización compuesta por individuos capaces de aportarle al proyecto de inversión planteado. De tal suerte que resulta vital comenzar por generar una cultura de cohesión y de trabajo en equipo, logrando multiplicar las energías, conquistando en colectivo, las metas u objetivos determinados en la nueva estructura o unidad de negocio.

Es importante resaltar que, el recurso humano es el grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir para el logro de los objetivos de la empresa (Werther y Davis, 1993).

El talento humano de una organización es un factor determinante en la competitividad de la misma, es por ello que se debe contar con el equipo idóneo, que tenga la capacidad de trabajar en equipo y generar sinergias, que esté dispuesto a capacitarse permanentemente y posea un alto grado de empoderamiento, pues un equipo con estas condiciones puede percibir más rápida y claramente los cambios y ajustarse a ellos (Trahtemberg, 2000).

Habiéndose tenido en cuenta los factores anteriormente mencionados, sigue la compleja tarea de hacer la consecución del financiamiento del proyecto para poder avanzar, así que resulta de gran importancia desarrollar la capacidad de vender un proyecto de inversión.

Posteriormente, transitados los escaños o puntos indicados y habiéndose conquistado los recursos requeridos, se llega a la etapa de producción y comercialización, para tratar de generar los ingresos suficientes para generar utilidades y crecer.

De todas maneras, bajo un concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), se debe fomentar la cultura de protección del medio ambiente, desde los albores de la nueva unidad de negocio, buscando con ello un mínimo efecto nocivo para la flora y fauna con la que se tenga que interactuar o que pueda verse afectada por interpuestas actividades o personas.

Es así como la generación de nuevas unidades de producción ha motivado el desarrollo de programas, planes e iniciativas de entidades públicas y privadas, propendiendo

con ello la búsqueda de una dinámica económica que genere riqueza, empleo y recursos que puedan ser distribuidos y generen mejor calidad de vida para la población (Nova, 2014). Siendo tan importante el emprendimiento para la comunidad en general, debe ser tenido en cuenta y considerado como gran dinamizador de la economía, por ello es que vale la pena ahondar en este importante campo para presentar propuestas encaminadas a fortalecer el emprendimiento y disminuir las tasas de mortalidad empresarial en la capital huilense, identificando los factores de éxito de las PYMES del sector industrial de esta localidad, de tal suerte que junto con lo expuesto, se logre apoyar a quienes cuentan con el interés de dar vida a nuevas empresas, auspiciar la generación de empleo, y participar del desarrollo económico y social de Neiva, el Huila y Colombia.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar los factores de éxito en PYMES del sector industrial de la ciudad de Neiva.

### **Objetivos Específicos**

Determinar las variables o factores que se consideran más relevantes en el desempeño de las empresas del sector industrial de la ciudad de Neiva, las cuales puedan influir positiva o negativamente en el funcionamiento de éstas, a partir de la revisión bibliográfica y la consulta de fuentes primarias de información.

Identificar los factores que empresarios de la ciudad de Neiva consideran favorables para las PYMES del sector industrial, mediante la aplicación de un instrumento de recolección de información tipo entrevista a expertos.

Contrastar información bibliográfica, frente a experiencias compartidas por los empresarios a través de las entrevistas, para identificar los procesos y los factores de éxito en las PYMES del sector industrial de la ciudad de Neiva, con el fin de ser socializados y que haya la oportunidad de que otros empresarios puedan adoptar dichas prácticas exitosas.

## Marco Referencial

### Marco Conceptual

No cabe duda que en lo referente a la generación de nuevas unidades de negocio se presenta una dinámica especial con propensión a aumentar de manera intensa, sumándose positivamente la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes), especialmente en naciones en vía de desarrollo, siendo esto muy importante debido a lo que significa este fenómeno en el desarrollo económico de los países. Estas unidades de negocio reconocidas como Pymes, adheridas al sistema económico, siendo parte del aparato productivo, favorecen el fortalecimiento socioeconómico de los mismos (Cardozo, Velázquez y Monroy, 2012).

### *Criterios de selección de la Pymes*

Para el caso puntual de los países de Latinoamérica, se tienen en cuenta diferentes factores o criterios para la constitución de Pymes, o mejor dicho, para la categorización de las empresas según su tamaño. Dentro de estos criterios se tiene en cuenta el volumen de ventas en la moneda de cada país, el número de trabajadores, el monto de activos, el patrimonio neto y las ventas brutas anuales.

Para el caso de Argentina, por ejemplo, solamente se tiene como criterio seleccionador, las ventas. En Bolivia se tienen en cuenta las ventas, el número de trabajadores y el patrimonio neto. En Brasil se toman los criterios de evaluación relacionados con las ventas y el número de trabajadores, al igual que Chile.

En el caso de Colombia se consideran Pymes a las empresas cuyos activos totales son superiores a 500 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (S.M.M.L.V.) y hasta 30.000

Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (S.M.M.L.V.). Se tienen en cuenta también, según la siguiente tabla, las ventas y el número de trabajadores.

Para el caso de Costa Rica se tienen en cuenta como criterios seleccionadores el monto de activos y el número de trabajadores. Ecuador, Guatemala, Nicaragua, República Dominicana y Uruguay, han determinado tomar como elementos de selección de la Pymes a las ventas, el número de trabajadores y el monto de activos.

En el caso de El Salvador y Honduras, la selección obedece a los criterios según el número de trabajadores y las ventas brutas anuales.

**Tabla 1.**

## Criterios Definición de PYME – Países

Países	Ventas (\$)	Número de trabajadores	Monto de Activos	Patrimonio Neto	Ventas Brutas Anuales/IBA
Argentina	X				
Bolivia	X	X		X	
Brasil	X	X			
Chile	X	X			
Colombia	X	X	X		
Costa Rica		X	X		
Ecuador	X	X	X		
El Salvador		X			X
Guatemala	X	X	X		
Honduras		X			
México		X			
Nicaragua	X	X	X		
Panamá				X	
Paraguay		X	X		X
Perú	X	X			
Rep. Domin.	X	X	X		
Uruguay	X	X	X		
Venezuela	X	X			

Nota. La definición de PYME en América - Cardozo E, Velásquez de Naime Y, Rodríguez Monroy C.(2012)

Precisar un concepto claro, referente a las PYME resulta un tanto complejo, de por sí, es una labor espinosa debido a que como lo indican (Dini, Ferraro y Gasaly, 2007) determinar una dilucidación clara y conjunta sobre las PYME, conduce a admitir que la capacidad de sobrevivir en el mercado penda de sus recursos internos y de las potencialidades que

contribuyan a ciertos criterios de comunicación, relacioning y reciprocidad, que dicha clasificación de organizaciones determina, con sectores diferentes o sujetos del aparato productivo en el que operan.

De todas maneras, las pequeñas y medianas empresas se pueden determinar de acuerdo al contexto en el cual se desarrollan de acuerdo al número de trabajadores, el patrimonio y las ventas o ingresos, tal y como lo muestra la Tabla 1 Definición de PYME.

### ***El Emprendimiento***

Revisando otro elemento importante, tomando el emprendimiento como el origen de las empresas, se puede inferir que éste, es un mecanismo fundamental para la evolución socioeconómica de una nación, al ser un medio a través del cual se haga promoción de la innovación, avances en productividad, mercadeo internacional y generación de ingresos y riqueza (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo -“UNCTAD”, 2012).



**Tabla 2.****Desarrollo Histórico del Concepto de Emprendimiento**

<b>Concepto de Emprendimiento</b>	<b>Factores de Éxito del Emprendimiento</b>	<b>Autor</b>	<b>Bibliografía</b>
El concepto de emprendimiento se origina del francés “entrepreneur” que significa pionero, frente a la aventura y a la incertidumbre. Se define como innovador, líder y creativo ante situaciones del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pionero</li> <li>• Aventura</li> <li>• Incertidumbre</li> <li>• Innovación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Creatividad</li> </ul>	Castillo, 1999; Uslu, 2015; Camelo Ordaz, Diánez González, y Ruiz-Navarro, 2016.	
El emprendimiento es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo económico</li> <li>• Recursos</li> <li>• Oportunidad</li> <li>• Mercado</li> </ul>	Valcarce y Sequera, 2005; Maryunani y Mirzanti, 2015; Miranda, Chamorro Mera, y Rubio, 2017.	Blázquez, A. L. T., Zaldivar, C. R. V., & Leite, E. F. (2018). El emprendimiento¿ Actitud o como competencia del capital humano? Una mirada conceptual desde la universidad de Holguín, Cuba. <i>Holos</i> , 34(8), 109-137.
El emprendimiento Como fenómeno, ha cobrado importancia a nivel global. La tendencia internacional es valorarlo como un proceso económico que con el tiempo se transforma en una empresa o negocio que obtiene beneficios sin los cuales la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso económico</li> <li>• Empresa o negocio</li> <li>• Capacidad de crecimiento y desarrollo.</li> </ul>	Padilla Martínez, Quispe Otacoma, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, y Moreno Gavilanez, 2018.	
El emprendimiento significa tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de estos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones humanas.</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Construcción de valor.</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Recursos</li> </ul>	Jeffrey A. Timmons (1989)	Hidalgo Proaños, Luis Fernando. La cultura del emprendimiento y su formación. <i>Revistas Alternarivas UCSG</i> , 2014.
Emprender es dar inicio a un proceso de búsqueda de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de valor.</li> </ul>	Ahmad y Seymour, 2008	Zamora-Boza, Clarisa Solange. La importancia del emprendimiento en

<b>Concepto de Emprendimiento</b>	<b>Factores de Éxito del Emprendimiento</b>	<b>Autor</b>	<b>Bibliografía</b>
construcción de valor, por medio de la construcción o ampliación de una actividad económica a través de la identificación y explotación de nuevos productos, procesos o mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad económica.</li> <li>• Productos</li> <li>• Procesos</li> <li>• Mercados</li> </ul>		la economía: el caso de Ecuador, 2018.
El emprendimiento consiste en poner en marcha una actividad económica a través de la producción de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una población o aprovechar oportunidades del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad económica.</li> <li>• Producción de bienes o servicios.</li> <li>• Satisfacer necesidades.</li> <li>• Población objetivo.</li> <li>• Oportunidades</li> </ul>	Gutiérrez et al., 2017	Barrios-Hernández Karelis Del C., Figueroa-Saumet Brenda C., Niebles-Bárcenas María J., y Palacio-Pérez Robinson De J.; Condiciones facilitadoras para el desarrollo del emprendimiento. una mirada al caribe colombiano Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla-Colombia, 2022

Nota. Elaboración propia

En el artículo titulado “El Emprendimiento en Colombia” se propone que esta actividad durante los últimos años se ha convertido en unos de los factores más importantes de todos los países, esencialmente para el diseño de estrategias, planes, programas y proyectos de las políticas públicas de incubación de empresa y nuevas unidades productivas, debido a que se ha convertido en el gran dinamizador de la economía a nivel global (Nova, 2014).

El documento denominado “Ley de Emprendimiento en Colombia – Construcción de una Política Pública en Materia de Emprendimiento”, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, plantea que “el emprendimiento trae diversos beneficios para el crecimiento económico y social del país; además, encaja perfectamente en el plan de acción para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas”.

El emprendimiento está basado en la generación de ideas a través de pensamientos creativos e innovadores, los cuales permiten dar origen a procesos de emprendimiento sumamente interesantes y muchos de ellos exitosos. Existen personas con esa capacidad propia de emprender, liderar, idear, crear o innovar, para quienes desarrollar una idea es mucho más sencillo que para aquellos que no han logrado estimular esta capacidad y hacer buen uso de ella.

### ***Creatividad y Pensamiento***

La creatividad es el resultado de un proceso de generación de ideas, muchas de ellas diferentes a las convencionales. La académica Manuela Romo, estudiosa en asuntos relacionados con el proceso de pensar, señala que el producto resultante posterior a un proceso de pensamiento o de construcción de ideas, es precisamente la creatividad, como la presentación de algo nuevo, con ciertas características diferentes. Este proceso mental es una construcción de elementos que suplen una necesidad o un deseo, o crean una necesidad o un deseo, pues las elucubraciones son expresiones mentales que tienden a generar respuesta a situaciones y problemas identificados, tratando de dar solución a los mismos (Waisburd, 2009).

La definición de pensamiento está relacionada directamente con una dinámica propia del proceso mental; es decir, que el pensamiento es el proceso generado por una actividad relacionada con la inteligencia. Esta palabra es usada para determinar los resultados de un trabajo mental, circunscribiendo las acciones racionales del entendimiento o las meditaciones de una posible fantasía. En conclusión, aquello que tenga como origen la mente, es concebido como pensamiento, indistintamente que sean de cualquier tipo.

Tomamos el proceso de generación de ideas como el insumo esencial en el emprendimiento, pues es de la mente de donde surgen estas ideas, procesadas a partir de un ejercicio mental de pensamiento, para lo cual obviamente se debe alimentar el cerebro con

información que permita procesar esas ideas y desarrollar procesos creativos, innovadores y emprendedores.

El Premio Nobel de Medicina R. Sperry, plantea en algunos documentos, como resultado de algunos estudios, que la estructura mental está ordenada por un par de sentidos que se manifiestan ante distintas actividades, coligadas a diferentes experiencias a las que se han sometido los dos hemisferios cerebrales, el hemisferio izquierdo, distinguido como el del pensamiento estructurado, el lógico, matemático y racional; y el hemisferio derecho el experimental, emocional, perceptivo y rítmico.

La razón por la cual se desea descifrar la creatividad, tiene como fin, identificar la ocasión de que conscientemente activar verdaderamente ciertas destrezas propias de la mente, sobre todo las que permiten que se genere ideas creativas e innovadoras, haciendo buen uso de la capacidad para componer y poner en práctica ideas, métodos y soluciones, que acrecienten la disposición para mejorar la calidad de vida de los seres humanos.

Concluyentemente se puede plantear que la creatividad es un instrumento que se retroalimenta a través de los procesos mentales y a través de estos se logra el desarrollo y generación de ideas. La producción imaginativa es una capacidad propia de los seres humanos, que también puede forjarse por un grupo de personas, y cuyo manejo se forja como una ocasión propicia para perfeccionar la producción a un elevado nivel (IDEA, 2020).

### ***Equipos de Trabajo Multidisciplinarios***

Es así como la construcción mental conduce a la suma de varios pensamientos y la asociación de diferentes personas con distintas formaciones intelectuales y académicas, constituyendo equipos multidisciplinarios (Catmull, 2008), quienes poseen un elevado predominio en aquellas etapas, las cuales permiten que las ideas adquieran forma generándose

nuevos procesos, bienes y servicios. A esto es lo que se pretende denominar en el presente trabajo como participación, que no es más que la conformación de equipos multidisciplinarios que permitan sacar adelante una idea, generando una verdadera creatividad, pues se pasa de la imaginación a la realidad.

La innovación es un proceso multidisciplinario e interdisciplinario, que se ha determinado en múltiples oportunidades como la exploración de nuevas maneras de hacer las cosas. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): “La innovación es un proceso iterativo activado por la percepción de una oportunidad proporcionada por un nuevo mercado y/o nuevo servicio y/o avance tecnológico que se puede entregar a través de actividades de definición, diseño, producción, marketing y éxito comercial del invento”.

Para lograr llevar estas ideas o creaciones de la mente a un plano real, es fundamental soportarnos en procesos de planeación claramente definidos, con pasos bien determinados, de manera que en esa lista de tareas no quede nada sin comprender y cada acción esté proyectada para ser ejecutada en un tiempo específico, logrando con ello medir la eficiencia del proceso de desarrollo del plan propuesto.

### ***Planeación y Desarrollo***

Un concepto básico de planeación expresa que ésta obedece al proceso de identificación de objetivos y los pasos sistemáticamente ordenados en una línea de tiempo, para poder alcanzar estos objetivos.

La planeación es una metodología que busca descubrir las actividades necesarias, que a través de una cadena metódica de toma de decisiones, forja los instrumentos requeridos para vislumbrar un objetivo y para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo (Kuri Abdala, 2018).

El proceso de planeación es una función administrativa que consiste en la evaluación de un evento o condición especial, el planteamiento de objetivos, el diseño de estrategias que permitan el logro de los objetivos, y el perfeccionamiento de planes de acción que indiquen cómo poner en práctica las estrategias planteadas.

Este proceso o elemento de la administración permite identificar el contexto actual, establece hacia dónde se desea llegar, e identifica lo que se va a ejecutar para poder llegar a la meta propuesta las acciones a desarrollar para poder arribar.

La planeación es considerada como la función administrativa básica debido a que cumple con la misión de ser soporte para el desarrollo de las siguientes funciones de la administración, tales como organización, dirección y control.

Dicha función admite la proposición de metas e indica cuáles son las acciones a desarrollar, para poder alcanzarlas. De la misma manera admite la organización adecuada de áreas y recursos de la empresa, la coordinación conveniente para desarrollar las tareas y actividades, e inspeccionar y valorar adecuadamente los productos, a raíz de que nos proporciona información que admite la comparación de los resultados alcanzados con los propuestos.

Sumado a que la planeación es una función administrativa que vislumbra la disertación referente a un contexto, la formulación de objetivos, la enunciación de estrategias, y el adelanto de planes de acción, de la misma manera es factible precisar a la planeación como el sumario de acciones que permiten el logro de determinados fines.

El proceso de planeación está compuesto por varias etapas:

- Análisis del contexto: dónde se está
- Establecimiento de objetivos: a dónde se desea llegar
- Formulación de estrategias: cómo lograr el propósito a grandes rasgos

- Diseño de planes de acción: cómo lograrlo en detalle.

Para Drucker (2002)

*“la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”* (p.34).

Dentro de los pasos a considerar dentro de la planeación, están precisamente los de investigar, indagar, cuestionar, recabar, consultar, conocer y procesar información, la cual puede ser de suma importancia para el éxito del proyecto emprendedor. Así las cosas, se puede decir que la investigación nos da paso para emitir cuestionamientos, hacer reflexiones y generar acciones, relacionadas con los hechos que se presentan en un tiempo determinado, en la medida que beneficia a un juicio emitido, fundamentado con base en tesis científicamente prorrumpidas; razón que favorece a determinadas poblaciones, para el diseño innovador de un conjunto de acciones que al ser desarrolladas permiten alcanzar metas a largo o mediano plazo (Vargas, 2009).

Autores como Ezequiel (1992) afirman que la investigación es un proceso de análisis metódico, vigilado y crítico que busca revelar o descifrar las acciones y las circunstancias, que determinan situaciones presentadas en un tiempo determinado, con la cual se puede identificar el sendero que conduce a la verdad, una manera para descubrir verdades a medias.

Para otros investigadores como Cívicos (2007), se determina que la investigación necesita de un método consecuente, dándole la forma a una dinámica pesada y confusa, máxime cuando una exploración se efectúa sobre una cuestión poco indagada. El autor en mención propone que más allá del tipo de investigación cuantitativa y cualitativa, se hace investigación

elemental, que se encarga del objeto de estudio sin reflexionar acerca de un estudio rápido, y cuyos efectos y develamientos pueden producir distintos efectos y progresos científicos (Juárez y Hernández, 2007), e investigación aplicada, que es aquella que utiliza los conocimientos en la práctica. Por su parte Padrón (2006) y Martínez (2004) enfatizan que los conocimientos son para aplicarlos en provecho de la sociedad en general, además de ofrecer nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina desde la cual se investiga (citado de Nieto et al, 2016).

Cordero (2009) plantea que la investigación requiere rigurosidad y perfección que beneficien la toma de conciencia y la responsabilidad del estudioso con el contexto, de modo que se consigan tanto procedimientos a los casos objeto de estudio, como cambios cognoscitivos y únicos en los pensadores. Es decir, y como lo plantea Best (1982), el término ciencia ha llegado a significar no solo un método, o un conjunto de contenidos, sino una actitud. Se plantea entonces que investigar requiere de una disposición anímica ante lo que se va a estudiar (citado de Nieto et al, 2016).

### ***Factor Humano y Equipos de Trabajo***

Para poder avanzar de manera correcta, es preciso retomar lo enunciado en un apartado anterior, en el que se menciona la necesidad de la conformación de equipos multidisciplinarios que permitan el fortalecimiento de la idea, el desarrollo del plan general y el plan estratégico, las investigaciones a que haya lugar y poder comenzar a organizar la etapa a la que se denomina etapa de verdad o momento de verdad, como lo es la etapa de producción.

Es claro que toda estructura organizacional que pretenda avanzar por senderos de éxito empresarial y prosperidad económica, debe contar con equipos de trabajo, a fin de alcanzar los objetivos trazados, la clave fundamentalmente está en elegir las personas necesarias y adecuadas, y definir los cargos y las funciones que cada una de estas va a desarrollar dentro del proceso en el que se encuentren en un momento determinado.



Por su naturaleza, el ser humano tiende a asociarse con otros individuos, ya sea por afectividad o para perseguir metas específicas a partir de un trabajo colaborativo. Esto también se presenta en las organizaciones, donde la participación de los equipos y los grupos de trabajo se hace fundamental para alcanzar objetivos de la compañía. Estas asociaciones que se forman, cumplen con ciertas particularidades que deben establecerse más allá de que busquen fines laborales o de convivencia, (Gómez y Acosta, 2003).

Conformado un equipo interdisciplinario de profesionales o de personas dispuestas a aportar lo mejor de cada uno para el beneficio del colectivo integrado y teniendo claras las metas y las responsabilidades de cada uno, con base en sus competencias, se da inicio a la etapa que podríamos llamar la etapa de la verdad que es cuando se da comienzo a la producción que hace real lo que en un comienzo tan solo fue una idea. Se denomina producción a cualquier tipo de actividad destinada a la fabricación, elaboración u obtención de bienes y servicios. En tanto la producción es un proceso complejo, requiere de distintos factores que pueden dividirse en tres grandes grupos, a saber: la tierra, el capital y el trabajo. La tierra es aquel factor productivo que engloba a los recursos naturales; el trabajo es el esfuerzo humano destinado a la creación de beneficio; finalmente, el capital es un factor derivado de los otros dos, y representa al conjunto de bienes que además de poder ser consumido de modo directo, también sirve para aumentar la producción de otros bienes. La producción combina los citados elementos para satisfacer las necesidades de la sociedad, a partir del reconocimiento de la demanda de bienes y servicios.

Con estos postulados se presenta la propuesta para el desarrollo de un trabajo denominado: “Identificación de factores de éxito en PYMES del sector industrial en la ciudad de Neiva”.

### **Marco Teórico**

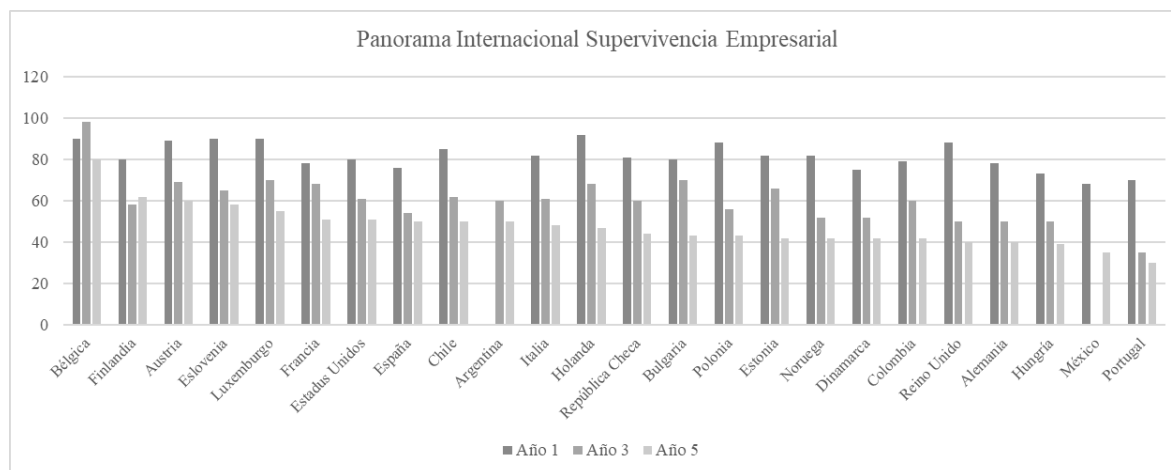
La Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial, iNNpulsa Colombia, dentro de sus objetivos y misión institucional, ha desarrollado una serie de investigaciones dentro de las cuales están incluidos análisis relacionados con la “Supervivencia Empresarial”.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en los países que la integran, las tasas de supervivencia empresarial señalan que en el primer año de constituidas desaparecen alrededor del 20% de éstas. En la Figura que encontrará a continuación (Figura 1), se muestra la situación de Colombia frente a otros países en lo relacionado con la supervivencia empresarial (Confecámaras) (Domínguez et al, 2017).

En lo que tiene que ver con Colombia, se puede decir que se han hecho grandes esfuerzos por analizar los factores que han influido en la mortalidad empresarial; dichos estudios han sido desarrollados por entidades como Confecámaras, Asobancaria e iNNpulsa, así como por universidades y agremiaciones como Fenalco, las cuales han efectuado importantes investigaciones para determinar los fenómenos que afectan a las empresas en sus primeros años de existencia y las ponen en riesgo de desaparecer.

Uno de los estudios enunciados fue elaborado en el año 2018, precisamente por Asobancaria, bajo la dirección de Santiago Castro Gómez como presidente de la misma, denominado “Sobrevivencia de la MiPyme, un problema por resolver”, en el que se plantea que la creación y supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas en este país es todo un desafío. Se calcula que tan solo el 43% de las empresas de esta categoría sobreviven pasados cinco años. Haciendo un comparativo con otras naciones del continente, el porcentaje de conservación de las empresas en Colombia es preocupante. En países como Argentina o Chile cerca de la mitad de las MiPyme sobreviven cinco años después de su creación, cifra que está en línea con las tasas observadas en economías de ingreso alto (Asobancaria, 2018).

**Figura 1.** Panorama Internacional de Supervivencia Empresarial



Nota. CONFECÁMARAS, 2017 p. 9.

La constitución de nuevas empresas durante los meses de enero a septiembre de 2021 tuvo un comportamiento bastante alentador, debido a que durante este periodo se inscribieron 251.008 unidades de negocio, cifra que sobre pasa en un 16,6% al año inmediatamente anterior, en el mismo periodo de tiempo, cuando se matricularon 215.252 empresas.

De acuerdo a lo señalado por Julián Domínguez Rivera, presidente de Confecámaras, lo cual fue publicado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la página web [competitivas.gov.co](http://competitivas.gov.co), del total de empresas nuevas registradas, 75,1% corresponden a personas naturales y 24,9% a sociedades. Datos emanados del Registro Único Empresarial y Social (RUES), que agrupa datos obtenidos de todas las Cámaras de Comercio del país. (Competitivas, 2021).

La constitución de sociedades y personas naturales se incrementó notablemente en los mencionados nueve meses del año 2021. Las sociedades crecieron un 22% en comparación con el 2020 al registrarse 62.485 en 2021 con respecto a 51.227 del periodo anterior. Con respecto a

las personas naturales, éstas saltaron a 188.523 en el 2021, de 164.025 del año anterior, lo que muestra un crecimiento del 14,9%.

Si se analiza el tema por sectores económicos, de acuerdo a cifras presentadas por [competitivas.gov.co](http://competitivas.gov.co), el sector que más avanzó fue el de servicios, el cual presentó un crecimiento del 17,2%, seguido por el de comercio con 15,3%, industria con 15,2% y construcción con 15,7%.

Cabe resaltar, que el sector empresarial colombiano se caracteriza por presentar una gran participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el total de su aparato productivo, siendo estas el 96,4% de las mismas (Gómez, Malagón y Montoya, 2018, p. 3).

La constitución y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia se ha convertido en un gran desafío. Se contempla que el 43% de las empresas en este país sobreviven pasados cinco años. En contraste con otras naciones latinoamericanas, la tasa de conservación es sumamente baja, debido a que comparado con países como Argentina o Chile alrededor del 50% de las empresas de este sector salen adelante pasado el primer lustro desde su constitución, porcentaje que está acorde con registros identificados en economías mucho más estables como la de Francia, España o Estados Unidos. Se debe tener en cuenta que cada empresa debe afrontar sus propios desafíos y cada una debe enfrentar dificultades distintas, no obstante, Asobancaria ha determinado según algunos estudios como el citado en este trabajo, ciertos factores de la supervivencia de las MiPyme en Colombia, cada uno con retos que deben ser afrontados apropiadamente con el objetivo de viabilizar la factibilidad de supervivencia de estas empresas; se ha identificado un factor transversal relacionado con el acceso a la financiación formal. (Gómez, Malagón y Montoya, 2018).

**Figura 2.** Determinantes de la supervivencia MiPyme



*Nota.* Confecámaras y Asobancaria

Para determinar el ciclo de vida de las empresas, se toma lo esbozado por Terreno, Sattler y Pérez (2017), en cuanto a lo propuesto por Dickinson (2011), quien plantea que el crecimiento y desarrollo de una empresa depende de elementos internos (como el diseño de estrategias, los recursos financieros y las competencias gerenciales) y elementos externos (como el ambiente competitivo y los factores macroeconómicos) (citado de Heredia, 2020)

## Marco de Antecedentes

Acerca del tema central del presente estudio, en la que sobresalen conceptos importantes relacionados con emprendimiento, financiación, competitividad, gestión del conocimiento, riesgos, crisis y estrategia, se han elaborado y desarrollado diferentes estudios, los cuales plantean, los que podrían ser factores de éxito de Pymes es diferentes regiones de Colombia y en diferentes sectores económicos.

En el trabajo titulado “El éxito de las Pymes en Colombia: Un estudio de casos en el sector salud” de autoría de los investigadores Mónica Franco Ángel y David Urbano Pulido, se

busca determinar y examinar los elementos que conducen al éxito de pequeñas y medianas empresas en este país, tanto en lo relacionado con elementos endógenos como exógenos, soportados en la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría Económica Institucional. Los estudios han dado como resultado que los elementos más significativos para lograr alcanzar adecuados niveles de éxito en pequeñas y medianas empresas, son entre otros, el conocimiento y la experiencia del empresario, la reputación y el prestigio de la empresa, las medidas de apoyo y la especialización de la industria y la influencia de la comunidad en la cual desarrollan su actividad (Ángel y Pulido, 2010).

Estudiados ya los elementos de mayor importancia referentes a los planteamientos teóricos que soportan el estudio de los investigadores Francos y Urbano, resulta fundamental determinar los factores determinantes del éxito de las empresas tenidos en cuenta. En los textos analizados por los autores de la investigación, se encuentra que existen varias maneras de calcular el éxito de una compañía, siendo los elementos de orden cuantitativo uno de ellos, como son el volumen de ventas (Meyer y Scott, 1983), el tamaño de la planta de personal (Stuart y Abetti, 1990), y la rentabilidad calculada a partir de la inversión (Hofer y Sandberg, 1987), entre otras (citado de Franco, 2012).

Por otro lado, toman el enfoque cualitativo, en donde señalan factores clave como la satisfacción de los empresarios con relación a los resultados de la empresa (Stuart y Abetti, 1987).

De manera pues, que el éxito de las Pyme se relaciona con su fortalecimiento y expansión, de tal manera que se consolide en el mercado, crezca organizacionalmente y genere rentabilidad. No obstante, los factores cuantitativos, no pueden ser generalizados como medida para determinar el éxito de las Pyme, debido a que gran cantidad de éstas, necesitan de mayor tiempo para poder lograr metas financieras favorables (Schutjens y Wever, 2000).

Franco y Urbano proponen en su investigación que el éxito empresarial se puede determinar en función de dos tipos de factores, uno interno (FI) y otros externos (FE), de la siguiente manera:

$$\text{Éxito de las PYME} = f(\text{FI}, \text{FE})$$

Cuando se refiere a los factores internos se orienta a recursos y capacidades estratégicas, ejemplo recursos tangibles (RT), recursos intangibles (RI), recursos humanos (RH) y capacidades organizativas (CO) y cuando se habla de factores externos se refiere a normas, políticas, legales y económicas (NPLE), industria (I) y cultura (C) (Franco, 2010).

**Tabla 3.**

VARIABLES ESTUDIADAS EN LAS EMPRESAS

<b>Factores internos (Recursos y capacidades estratégicas)</b>	<b>Factores externos (Instituciones formales e informales)</b>
Recursos tangibles (RT)	Normas políticas, legales y económicas
Recursos físicos	Regulaciones
Activos financieros	Leyes
Tecnologías	Decretos
Recursos intangibles (RI)	Industria
Reputación y prestigio de la empresa	Características del sector industrial
Patentes y Marca Comercial	Cultura
Recursos Humanos (RH)	Influencia de la comunidad
Equipo de trabajo	Influencia de familiares y amigos en la
Empresario y su equipo fundador	creación y en el desempeño de la empresa
Capacidades organizativas (CO)	Medidas de apoyo
De acuerdo con las áreas funcionales de la empresa	Legislación sobre desarrollo empresarial

*Nota.* El Éxito de Las Pymes en Colombia: Un Estudio de Casos en el Sector Salud, Pág. 9

En el estudio mencionado se concluyó que, en cuanto a los recursos estratégicos para el éxito de las Pyme en Colombia, sobre todo en lo relacionado con las empresas del sector salud, están el talento humano, fundamentalmente en lo que tiene que ver con la experiencia de los dueños de la compañía en cuanto a temas de orden administrativo y de procesos, así como de otras personas vinculadas a la empresa como socios directivos. Asimismo, la formación académica y experiencial de los colaboradores, tanto como su permanente disposición para capacitarse y desarrollar competencias que les permita ser versátiles y útiles en cualquier área que se les asigne.

En lo referente a los recursos intangibles, se comprenden elementos como el “Good Will”, buen nombre o reputación, sobre todo ante consumidores y proveedores. También un elemento clave es el manejo de tecnologías de punta y la permanente gestión del conocimiento.

En cuanto a las características psicológicas y habilidades de los empresarios, encontraron que los rasgos de comportamiento similares entre las personas que conforman los equipos de trabajo de las empresas exitosas están la seguridad, la fortaleza física y la motivación, así como las posibilidades de crecer y desarrollarse profesional y laboralmente. Se tienen en cuenta otros factores como las relaciones interpersonales y la adecuada comunicación interna.

En cuanto a las fortalezas organizacionales detectadas en la investigación, se encuentra el eficiente manejo relacional con proveedores y consumidores; estrategias claras de servicio al cliente interno y externo, amplio conocimiento de los clientes y de los productos; existencia de políticas de formación y capacitación, eficiente manejo de logística, excelente administración financiera, aplicación de acciones soportadas en el planear, hacer, verificar y actuar.

A su vez, las investigadoras Miriam Yaneth Carranza Díaz y Francia Elena Suarez Chacón, desarrollaron una investigación que titularon “Factores de éxito en las Pyme ferreteras



del sector centro de Valledupar 2016-2017”, enfocadas fundamentalmente en el reconocimiento de los activos intangibles como factores de éxito para las pequeñas y medianas empresas.

En su trabajo, (Carranza y Suárez, 2018) desarrollan un estudio bibliométrico con el fin de llegar al origen de los factores que inciden en el éxito de las empresas del sector ferretero en una localidad que presenta características similares a las de la capital del departamento del Huila.

Dentro de las conclusiones alcanzadas en la citada investigación, se determinó que el cuerpo directivo de las empresas que fueron consultadas en el proceso de recolección de información, coincidió en la importancia que tiene la gestión del conocimiento, aunque no hayan implementado metodologías relacionadas con el desarrollo de la misma y la inversión para su aplicación como estrategia de crecimiento y fortalecimiento, es muy escasa.

Las autoras del mencionado documento toman un estudio efectuado por Torres (2012), el cual plantea la relación que debe existir entre la comunicación interna y la gestión de conocimiento. Este trabajo tiene como fin detallar el proceso de comunicación que se ejecuta al interior de las unidades que emiten información y la misión que cumplen los activos intangibles, tales como el know how, lo cual representa una importancia suma, para las empresas, en estos tiempos de desarrollo científico y tecnológico, acelerados.

Sobre lo anteriormente planteado, existen soportes presentados por algunos teóricos tales como (Barceló, 2001), (Benavides y Quintana, 2003), (Romero, 2005), (Andrade, 2005), (Ramírez, 2006), y (Paniagua y López, 2007), entre algunos otros.

Asimismo, en el trabajo desarrollado por (Carranza y Suárez, 2017), se cita una publicación elaborada por (Romero, 2012), el cual tuvo como objetivo establecer la correlación e influencia de la gestión del conocimiento, frente a la competitividad, en las Pyme.

La muestra se tomó del sector metalmeccánico con un tamaño de treinta y seis empresas (Pymes), de las que se pudo determinar la aplicación de acciones relacionadas con la gestión del conocimiento, a través de las cuales se efectuaron mejoras en los procesos de las mismas, logrando mayores niveles de competitividad.

Es importante señalar que para (de Pablos, 2002), en lo que se denomina la nueva economía, los recursos básicos para la producción ya no se limitan a ser solamente los factores económicos tierra, capital y trabajo, sino que el conocimiento, se convierte en un importante activo que, aunque no se pueda contabilizar del todo, resulta ser fundamental para poder garantizar positivos resultados para una organización.

Por lo tanto, (Carranza y Suárez, 2017) proponen que los activos intangibles son una cadena de factores que hacen parte esencial de una empresa, es decir que se consideran recursos, pero que éstos no están valorados económicamente desde un punto de vista contable. Por otra parte, se consideran activos intangibles a las capacidades que se desarrollan e impulsan dentro de una compañía, desde el momento en que esos recursos comienzan a funcionar de manera acoplada, y se cambien conceptos tales como capacidades por el de procesos, o flujos productivos. De manera que este intangible que se denomina conocimiento, coligado a un individuo o a un grupo de individuos, sumado a un conjunto de habilidades del mismo o de los mismos, se convierte en un conjunto integral de saberes y competencias, que, al ser puestos al servicio de una empresa, se convierten en capital intelectual.

El fortalecimiento de estos saberes y competencias, al interior del grupo de colaboradores de una organización, generan el concepto de talento humano, que según (Bueno et al, 2003) constituyen todo el cúmulo de conocimientos evidentes o implícitos, de un grupo de individuos, así como de su capacidad por producir más saberes y desarrollar más competencias.

La Revista de la Escuela de Administración de Negocios, en su edición No. 47 en enero y abril de 2003, en sus páginas 110 a la 115, publicó un artículo titulado “Pymes Colombianas y las Gestión del Conocimiento”, de autoría de las académicas Andrea Bustos, Liliana Nieto y Leslie Rojas.

Las autoras del documento, presentan una serie de conceptos de suma importancia, haciendo un balance acerca de los cambios que se han venido generando en los últimos tiempos y de la exigencia que existe acerca de la adopción de modelos y tecnologías de punta, tales como los negocios electrónicos (e-business) y el comercio electrónico (e-commerce), considerados como factores de éxito para las compañías en la actualidad, sobre todo para lograr ventajas competitivas. No obstante, es fundamental entender que la adopción de nuevas tecnologías, no asegura el éxito.

Lo que proponen Busto, Nieto y Rojas (2003), es que resulta esencial un cambio de mentalidad y de paradigmas organizacionales, tales como la cultura corporativa, el organigrama con sus respectivos niveles jerárquicos y el manejo otorgado a los datos, la información y a las comunicaciones.

Hasta finales del siglo XX y comienzos del XXI las Pyme podían competir sin mayores exigencias en cuanto a TIC, no obstante, en la actualidad, permanecer en el mercado sin adoptar estos factores relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones es prácticamente improbable, y las empresas que no atiendan a estas exigencias, no tienen posibilidades de sobrevivir.

Las compañías se desarrollan actualmente en un contexto globalizado, sumamente dinámico, en el que logran mantenerse las que posean las capacidades de reaccionar ante los avances tecnológicos y las exigencias del mercado, pero que además logren innovar permanentemente, aprovechando además las oportunidades que se presenten. Es así como se

hace necesario para todas las empresas, adoptar modelos y tecnologías de punta, ágiles y flexibles, para poder atender dichas exigencias.

La capacitación constante, es decir, la actualización en cuanto a nuevos conocimientos y competencias del talento humano se suma a las necesidades de las organizaciones hoy en día para poder sobrevivir y lograr sustraer el mayor beneficio de las TIC, así como implementar y fortalecer procesos de gestión del conocimiento que conduzcan a la empresa hacia el logro de las metas trazadas.

Es así como el conocimiento en una compañía se considera como la suma de saberes y competencias. Hacer gestión de dicho conocimiento, se entiende como un conjunto de acciones que permiten apropiarse de este, para darle manejo, gerenciarlo y sacar el mejor provecho del mismo, mediante procesos de planeación y control.

El conocimiento es el germen que da vida al fortalecimiento de la competitividad de las empresas. La revista virtual PMK expresa que, según Peter Drucker, “la diferencia en las organizaciones está determinada por el conocimiento de sus integrantes”, postulado este que tiene vigencia hoy en día, pero, además, se tiene absolutamente claro que recurso más valioso de una organización es el talento humano.

Para tener éxito hoy en día, resulta crucial que se modifiquen determinadas maneras de ver y hacer las cosas dentro de las empresas, como por ejemplo la concepción que existe acerca de la cultura corporativa y el organigrama, así como cambiar el concepto que pretende vender la idea de que con el simple hecho de contar con una página web ya se está modernizando la empresa y ya se están abriendo ventanas comerciales al mundo.

La red se ha venido constituyendo como el brazo más importante y potente dentro de los ecosistemas empresariales modernos. De hecho, las compañías que funcionan en Colombia, han venido entendiendo este concepto y por ello han adoptado sistemas de comunicaciones avanzados que se han convertido en su principal herramienta en cada uno de los procesos que se desarrollan al interior de las mismas.

Sin embargo, adoptar modelos relacionados con negocios electrónicos y comercio electrónico, exige asimismo la adopción de nuevos procesos, equipos, software y con esto, la configuración de una nueva cultura organizacional, basada en las TIC.

Fonseca Pinto (2013) plantea en el trabajo titulado Desarrollo e implementación de las TICS en las PYMES de Boyacá – Colombia, que “la adopción de la tecnología es un proceso complejo que requiere no solamente inversión, sino también que la organización tenga la capacidad de realizar los cambios que exige el uso y la aplicación de las mismas, en las diferentes funciones empresariales”.

La evolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones, han permitido que se genere un profundo desarrollo en el sector empresarial y humano, dado que a través de las herramientas digitales se abrieron puertas al mundo que han venido transformado hasta la manera de pensar y concebir el mundo, generándose así una nueva sociedad y comunidad.

## **Marco Legal**

### ***Ley de emprendimiento en Colombia***

Esta importante norma dinamizadora y regulatoria nació como iniciativa del gobierno nacional de Colombia en cabeza del Presidente de la República Iván Duque Márquez como parte fundamental del Plan Nacional de Desarrollo, el cual es el documento maestro implementado por

él, dentro del cual se contempla al ejercicio emprendedor como elemento esencial para generar dinámica económica, siendo este un instrumento trascendental para generar oportunidades para la población, buscando con ello mejorar la calidad de vida de la misma, fortaleciendo de esta manera el ambiente empresarial.

La Ley 2069 de 2020, denominada Ley de Emprendimiento, es una norma sumamente amplia que fue hecha de tal manera que en realidad facilitara el emprendimiento en Colombia, sin poner reparos a temas como el tamaño de la empresa. Esta ley pretende poner a disposición de los emprendedores en medio de un ecosistema empresarial favorable, garantías para que existan posibilidades de dar inicio a nuevas propuestas empresariales, las cuales produzcan desarrollo económico y social, impactando de manera positiva indicadores como los de desocupación y pobreza monetaria, entre algunos otros.

Esta importante norma contiene temas sumamente importantes, tales como los relacionados con la disminución en lo que tiene que ver con la tramitomanía que existía en nuestra nación para poder dar vida a una nueva empresa, logrando con esto hacer mucho más liviano el proceso de constitución de nuevas firmas.

En el portal web [www.colombiaagil.gov.co](http://www.colombiaagil.gov.co) de la Presidencia de la República, se hace una explicación bastante amplia y detallada del alcance de esta ley, dentro de lo que se destaca un decremento en el rango tarifario departamental de registro para las microempresas en los actos, contratos o negocios jurídicos con cuantía. Se reducen entre 0,1% y 0,6%<sup>1</sup>.

Asimismo, nace el SIECI (Sistema de Información de Actividades Económicas Informales), para ser manejado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística,

---

<sup>1</sup> <https://www.colombiaagil.gov.co/tramites/intervenciones/ley-de-emprendimiento>

convirtiéndose en una herramienta que arroje indicadores que permitan determinar y describir negocios informales para motivarlos a constituirse legalmente y formalizarse.

Por otro lado, insta el deber de circunscribir en los pliegos de condiciones componentes que fomenten en la realización de los contratos oficiales el abastecimiento de productos por parte de población vulnerable.

Instituye que los entes oficiales y de patrimonios autónomos, independientemente del régimen de contratación, deben preferir en condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministros y servicios a las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en el territorio nacional.

Determina también que los entes gubernamentales están obligados a buscar la manera de invertir y adquirir productos que tengan que ver con las TIC, pretendiendo con ellos mejorar el servicio que se presta a la ciudadanía, motivando así el desarrollo tecnológico del Estado, y promoviendo el nacimiento de nuevas startups. En el anteproyecto de “Ley de fomento del ecosistema de Startups” del gobierno español, los términos empresa emergente, startup, compañía emergente, compañía de arranque y compañía incipiente se utilizan en el mundo empresarial aplicados a empresas de reciente creación, normalmente fundadas por un emprendedor o varios, sobre una base tecnológica, innovadoras y supuestamente con una elevada capacidad de crecimiento<sup>2</sup>.

Propone el montaje de un sistema que favorezca a los productores agropecuarios obviando la intermediación, logrando generar ventas directas, obteniendo mejores precios para sus productos.

---

<sup>2</sup> Anteproyecto de Ley de fomento del ecosistema de Startups

Serán las instituciones públicas y privadas que integran el Sistema de Seguridad Social Integral y el Sistema de Subsidio Familiar, y, así como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, las responsables de abreviar los procesos de legalización en cuanto a contratación de mano de obra.

La Nación ofrecerá una regulación con mecanismos de motivación para estimular la adquisición de pólizas que protejan a las nuevas empresas, de tal suerte que se fortalezca el tejido empresarial en todo el territorio nacional, instaurando esquemas que permitan la adopción de estas herramientas.

Por otra parte, la Ley 2069 de 2020 crea el componente experimental de reglamento para empresas dedicadas a innovar (SANDBOX). Por este medio se determina un conjunto de instrumentos que permiten controlar y vigilar los procesos de constitución y desarrollo de unidades empresariales, velando por la sostenibilidad de los nuevos negocios. De esta misma manera se forjan instrumentos dedicados al fomento de la ciencia, tecnología e innovación en sectores tan importantes como el agrícola y pecuario, garantizando apoyo económico proveniente del Gobierno Nacional. Esta importante ley generará significativos beneficios para los emprendedores que se inscriban en campañas de formalización.

Con la Ley 2125 de 2021, el Gobierno colombiano pretenden generar condiciones favorables que motiven la constitución, formalización y fortalecimiento de las MiPymes creadas por mujeres, instituyendo la política pública para el emprendimiento femenino, buscando fortalecer la capacidad productiva de esta población, bajo una política incluyente y participativa, de tal manera que tengan oportunidad en el mercado y contribuyan igualmente al crecimiento socioeconómico de la nación.



El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ejecutará campañas para el acrecentamiento de los fondos destinados para créditos blandos, los cuales serán puestos a disposición de mujeres emprendedoras a través de instituciones sin ánimo de lucro.

El artículo primero de la mencionada Ley expone claramente que “El objeto de la presente ley es establecer incentivos para la creación, formalización y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres, y la creación de una Política Pública para el emprendimiento femenino”.

### ***Política pública de emprendimiento en el Huila***

Mediante la Ordenanza 0005 de 2021, se circunscribe y aprueba la Política Pública de Emprendimiento, Empresarismo e Innovación en el Departamento del Huila, a través de la cual se busca implementar mecanismos de reactivación económica, ante la crisis generada por la pandemia generada por el Coronavirus Covid 19, con el único propósito de dinamizar la economía, tratando de proporcionar un entorno favorable para los emprendedores, buscando la manera de generar empleo, y condiciones propicias para el desarrollo socioeconómico del territorio.

De acuerdo al documento presentado y aprobado por la Duma Departamental, en el artículo segundo de dicha Ordenanza, se define “la Política Pública de Emprendimiento, Empresarismo e Innovación, como el conjunto de pilares y lineamientos que establecen acciones dirigidas a la construcción, planeación, concertación, implementación y sostenibilidad del ecosistema de emprendimiento, empresarismo e innovación en el Departamento del Huila”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Política Pública de Emprendimiento, Ordenanza 0005 de 2021, Asamblea Departamental del Huila

La mencionada PP proporciona una serie de pilares y lineamientos estratégicos para su debida implementación:

Pilar 1: Generar un entorno empresarial propicio para que se genere emprendimiento.

Línea Estratégica 1. Suscitar un mecanismo de atención integral y articulado para incentivar el emprendimiento, a partir de ciertas condiciones propias del emprendedor a quien se le brindará apoyo acerca de las condiciones del mercado, las cuales se analizarán con el apoyo de software especializado en vigilancia tecnológica e inteligencia de mercados.

Línea Estratégica 2. Identificar acciones que permitan alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, con base en los encadenamientos productivos presentes en el departamento.

Línea Estratégica 3. Identificar el conjunto de acciones que permitan alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, necesarios para lograr el fortalecimiento y sostenibilidad de los nuevos negocios.

Pilar 2: Formación y fortalecimiento de capital humano para el emprendimiento.

Línea Estratégica 1. Desarrollar competencias asociadas a las habilidades blandas, tales como la resiliencia, creatividad, liderazgo, inventiva, necesarias para fomentar el emprendimiento.

Línea Estratégica 2. Desarrollar competencias relacionadas con la administración, el mercadeo, economía, finanzas, entre algunas otras.

Línea Estratégica 3. Incentivar la cultura innovadora y emprendedora en los procesos de formación académica en las diferentes instituciones educativas del departamento.

Línea Estratégica 4. Fomentar la cultura innovadora y emprendedora en los procesos de formación académica superior en las diferentes universidades de la región.

Pilar 3. Línea de crédito y financiación para el fomento del emprendimiento.

Línea Estratégica 1. Facilitar el acceso a créditos blandos para los emprendedores y pequeños empresarios.

Línea Estratégica 2. Promover líneas de crédito para emprendimientos en etapas de crecimiento y aceleración, con facilidades en cuanto a tasas de interés y otras prebendas.

Pilar 4. Seguimiento y apoyo permanente para emprendedores y nuevos empresarios e innovadores.

Línea Estratégica 1. Generar espacios para lograr encuentros entre emprendedores, de tal manera que se fomente la articulación entre actores pertenecientes a determinados sectores productivos.

Línea Estratégica 2. Suscitar el desarrollo de planes de apoyo técnico, con el fin de apalancar los procesos que hacen parte a cada una de las etapas del crecimiento de los emprendimientos tales como etapa temprana, etapa de crecimiento y etapa de aceleración.

Línea Estratégica 3. Desarrollar instrumentos de verificación y control a emprendedores y seguimiento al apoyo prestado por parte de los organismos destinados para tal misión.

Pilar 5. Gestión tecnológica e innovación para el emprendimiento y el empresarismo.

Línea Estratégica 1. Incentivar la preparación en torno al manejo de las TIC, de acuerdo a las exigencias del mercado.

Línea Estratégica 2. Proporcionar condiciones favorables para el intercambio de experiencias entre emprendedores, sobre temas relacionados con las TIC.

Línea Estratégica 3. Estimular la adopción de prácticas y estrategias tales como la gestión del conocimiento y la innovación.

Pilar 6. Apoyo institucional para fortalecimiento del emprendimiento, el empresarismo y la innovación.

Línea Estratégica 1. Tramitar la concepción de estímulos fiscales de orden departamental y redefinición de las tarifas de los servicios públicos, para garantizar condiciones económicas.

Línea Estratégica 2. Tramitar la disminución de procesos para la constitución de empresas.

Línea Estratégica 3. Ajustar las circunstancias o el contexto para el desarrollo y crecimiento de la productividad del Huila.

Línea Estratégica 4. Auspiciar situaciones y diseñar estrategias propicias para atraer dineros que apalanquen nuevas empresas que cuenten con posibilidades de éxito.

Línea Estratégica 5. Robustecer los procesos institucionales a nivel gubernamental en el departamento, con el fin de inspirar procesos de innovación y desarrollo empresarial.

## **Metodología de la Investigación**

Para el desarrollo de la presente monografía se ha tomado como soporte fundamental el libro Metodología de la Investigación de Roberto Hernández Sampieri y Cristina Paulina Mendoza Torres. En el mencionado texto se define la investigación como un conjunto de métodos ordenados, examinadores y experimentales que se emplean en el análisis de una situación o problemática determinada, con el propósito de buscar salidas o respuestas a los interrogantes planteados, generándose así nuevos saberes. La definición planteada se acomoda de la misma manera a los enfoques cualitativo y mixto.

Para identificar los factores de éxito en Pymes del sector industrial en la ciudad de Neiva, se ha optado por desarrollar una investigación cualitativa y descriptiva, teniendo como base, como lo plantean (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) en el libro Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta, que el método cualitativo hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedad de los fenómenos (Niglas, 2010).

Constituyéndose el tema central de la presente monografía, como un norte hacia el cual se debe orientar la mirada para poder establecer los elementos y factores que han sido determinantes a la hora de lograr éxito empresarial por parte de Pymes del sector industrial en la ciudad de Neiva, se considera fundamental desarrollar una investigación con el enfoque mencionado.

El enfoque de investigación mixto, múltiple o integrativo, agrupa metódicamente los enfoques cuantitativo y cualitativo, transformándolos o haciéndolos uno solo, con el fin primordial de conseguir el estudio detallado de una situación en un instante determinado (Hernández Sampieri, 2008). Este argumento es el que conduce a adoptar metodológicamente este enfoque de investigación, dado que el interés existente es el de descubrir o establecer

puntualmente, cuáles son los factores que influyen en las Pymes del sector industrial de la ciudad de Neiva.

### **Enfoque de la investigación**

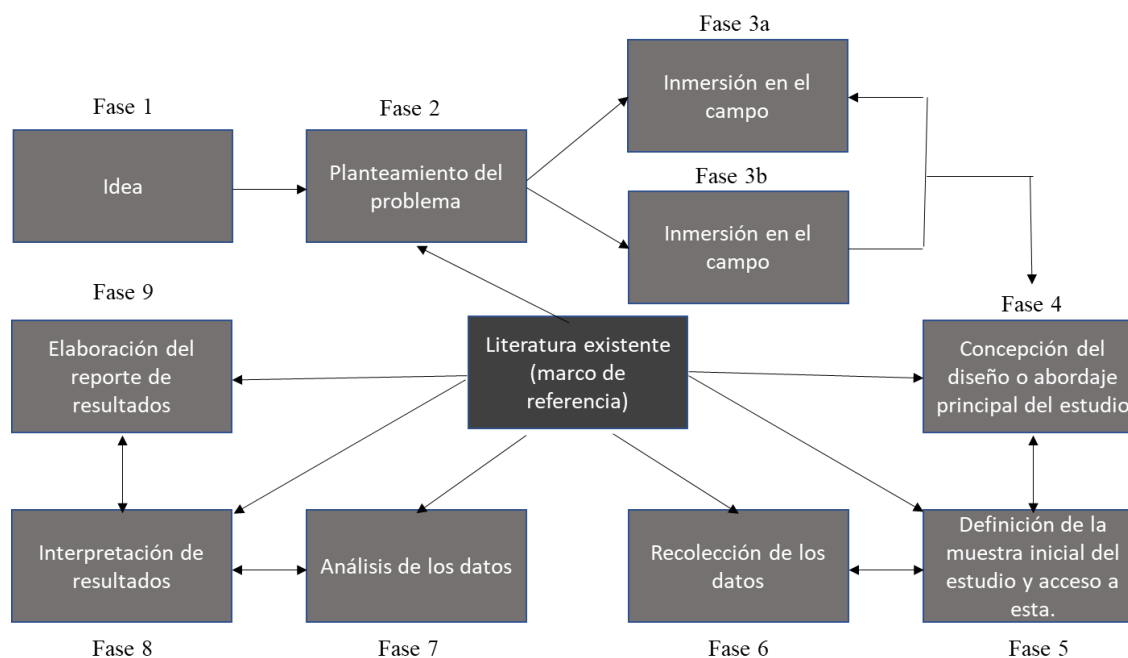
En el documento titulado “Políticas Públicas en Salud y su impacto en el Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa, México”, (Ruíz Medina, 2011) plantea que los autores (Blasco y Pérez, 2007:25), exponen que, a través del enfoque cualitativo de una investigación, se analiza la realidad en medio de un contexto natural, identificando los factores que ocasionan determinado fenómeno, estudiando y analizando las causas y consecuencias de los mismos, teniendo en cuenta los individuos involucrados.

Según (Sampieri, 2018) las investigaciones desarrolladas con un enfoque cualitativo originan en algunas oportunidades, interrogantes momentos previos, en el transcurso o posterior a la recolección y análisis de los datos. El proceso de recolección de información presenta una actividad muy dinámica, fundamentalmente entre los hechos y su disquisición, y genera un proceso cíclico en el que la serie continuamente no es la misma, es decir que ésta puede cambiar de un estudio a otro.

Complementando lo anteriormente expuesto, (Ruíz Medina, 2011:125) expone que (Taylor y Bogdan, 1987), citados por (Blasco y Pérez, 2007:25-27) al referirse al método cualitativo como una manera de desafiar el mundo empírico, proponen que en su más amplio sentido es el enfoque que origina información descriptiva: las expresiones de los individuos, bien sean habladas o escritas y el comportamiento de éstos en cualquier contexto, la cual puede ser observable.

## Fases de la investigación

**Figura 3.** Proceso Cualitativo



Nota. Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta - Roberto Hernández Sampieri y Cristina Paulina Mendoza Torres.

Tal y como se puede observar en la Figura relacionado con el proceso cualitativo, éste inicia en la fase uno relacionado con la idea, que es la fase en la cual se determina a través de un análisis de contexto, la problemática a abordar; seguido por la fase dos que tiene que ver con el planteamiento del problema, que es la etapa en la que se examina la realidad observada o determinada y se llega al problema propiamente dicho, sobre el que se desea desarrollar la investigación; la cual da paso a la inmersión en el campo que corresponde a la tercera fase. En la fase número cuatro se encuentra la concepción del diseño o abordaje principal del estudio, de la cual se origina la fase quinta que hace referencia a la definición de la muestra inicial del estudio y acceso a esta. Seguidamente se encuentra la fase correspondiente a la recolección de los datos. Aquí es importante mencionar que el proceso se interrumpe para dar paso a la revisión de la literatura existente con la cual se construye el marco de referencia. De allí se pasa a la fase siete

o de análisis de datos, posteriormente se llega a la fase de interpretación de resultados de la fase ocho, culminando en la fase nueve con la elaboración del reporte de resultados.

Si bien es cierto que se efectúa una revisión inicial de la bibliografía, esta puede nutrirse en cualquier momento de la monografía y puede apalancar el estudio desde el momento mismo del planteamiento del problema, hasta la producción del reporte de resultados.

Es importante tener en cuenta que, en una investigación con enfoque cualitativo, es posible que sea necesario regresar a fases anteriores, es por ello que el flujo gramal del proceso de investigación cualitativo muestra flechas que describen la posibilidad de retomar una etapa anterior.

### **Instrumentos de análisis de la información**

Analizados los tipos de investigación que las metodologías existentes nos ponen al alcance de las manos, siendo pertinentes para el logro de los objetivos trazados o planteados en el presente trabajo titulado como “Identificación de Factores de Éxito en PYMES del Sector Industrial en la Ciudad de Neiva”, se ha determinado aplicar una investigación analítica descriptiva.

Según Hurtado (2010, p.139) en “Investigación Holística”, el tipo de investigación está dado por el objetivo general, y se han conceptualizados diez categorías generales o tipos de investigación: exploratoria, descriptiva, comparativa, analítica, explicativa, predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa.

La razón por la que se ha determinado aplicar los métodos de investigación anteriormente mencionados, se sustenta en la definición misma de cada uno de éstos. La investigación



descriptiva radica en reconocer las particularidades del problema a investigar, para identificar características existentes. En cuanto al tipo de investigación analítica, ésta permite descubrir patrones que se relacionan de manera interna en ciertos contextos, con el propósito de llegar a un análisis y comprensión de manera clara y concreta, acerca de dicha situación (Hurtado, 2000).

- **Análisis Escala Likert.** La “escala Likert” es un instrumento psicométrico donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional (Matas, 2018). En el presente estudio se empleó la escala Likert en la dimensión “Importancia de las áreas o departamentos para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de la organización”, evaluando el nivel de importancia que presenta la percepción de los líderes empresariales ver Tabla 4 y 5.

- **Análisis con Software NVIVO.** El Software de Análisis cualitativo empleado para la presente investigación fue NVIVO 12, en el que se importaron en archivos Word las entrevistas de los 14 participantes. A través del programa se crearon los códigos que hacen referencia a las dimensiones a evaluar dentro del estudio de acuerdo a lo señalado en la Tabla 4.

Codificar significa esencialmente etiquetar y crear categorías para secciones o "trozos" de datos en el conjunto de datos. Este proceso es similar a la creación de etiquetas de encabezamientos de materia para secciones de datos que pueden ayudar a mover adelante o traer a la superficie temas emergentes en la segunda fase de análisis. Estos códigos, clasificaciones, y las herramientas de mapeo promueven organización a los datos para que el investigador pueda consultar los datos para analizar extraer conclusiones y verificar los hallazgos en todas las unidades de análisis. (Dhakal, 2022).

De acuerdo a la respuesta de los participantes se sombrío dentro del Nvivo, los elementos claves de las respuestas que se orientaban de acuerdo a las dimensiones y categorías y subcategorías de análisis, que se organizaron en un mapa de análisis que permitió sacar una mejor conclusión.

## **Formulación del instrumento de recolección de información**

Con el ánimo de recaudar la mayor cantidad y calidad de información para dar respuesta a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, se requiere determinar el o los instrumentos de recolección de información adecuados e idóneos tratando de llegar a datos confiables, con los cuales se pueda analizar e interpretar el contexto junto a las características presentes, logrando obtener hallazgos válidos y de importancia.

De acuerdo a (Lattuf, 2010) en su trabajo titulado “La Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo en la Nueva Cadena de Distribución Turística. Caso de Estudio: Venezuela”, se determina que según (Arias, 2006, p. 53), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”.

Para el caso actual, se ha determinado como herramienta de recolección de información la “Entrevista a Expertos”, el cual consiste, como lo plantean (Uribe, Cujíño, 2015) en reunir a un grupo de expertos a quienes se les formulan una serie de interrogantes con participación abierta de éstos. Una de las diferencias con otras herramientas es que no existen vetos acerca de la identidad de los entrevistados y no se permite participación de otras personas diferentes a las citadas al ejercicio de interacción de conocimientos y experiencias.

A través de este instrumento se pretenden obtener datos e información de validez con la cual se pueden determinar los hallazgos y presentar una serie de conclusiones que permitan ser utilizadas como fuente o material de estudio para académicos y empresarios, que deseen ahondar en los factores claves de éxito para las pymes.

### *Preguntas para el desarrollo de las entrevistas*

Con el ánimo de obtener información de valor que permita llegar a conclusiones importantes acerca de cuáles pueden ser los factores que inciden en el éxito empresarial, fundamentalmente en lo que corresponde a pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector industrial en la ciudad de Neiva, dando respuesta al problema de investigación planteado en la presente monografía, resulta primordial esbozar los interrogantes que conduzcan al logro de resultados que puedan ser analizados y que indiquen cuáles son, según los expertos, los elementos que inciden de manera positiva en el triunfo empresarial. Para ello se organizaron seis dimensiones que agrupaban las 25 preguntas, como se expone en la Tabla 4:

**Tabla 4.**

Dimensiones y preguntas de las entrevistas

<b>Dimensión</b>	<b>Preguntas</b>
Características sociodemográficas de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Sexo</li> <li>• Ubicación geográfica de la empresa u organización: Departamento / Ciudad</li> <li>• Sector y el subsector económico al que pertenece su empresa</li> <li>• ¿En qué año nace la organización?</li> <li>• ¿Cuántos empleados se encuentra vinculados en esta organización?</li> </ul>
Acciones en Pandemia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles fueron las acciones implementadas que a su parecer fueron claves para superar los retos en época de pandemia y que permitieron que la organización continúe funcionando?</li> <li>• En la etapa de reactivación económica post pandemia, ¿cree usted que el panorama económico nacional e internacional es favorable para su organización o las organizaciones en general? Si/No ¿Por qué?</li> </ul>
Desarrollo Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el proceso de ideación de un negocio o proyecto empresarial ¿Por qué es importante la generación de valor al momento de satisfacer una necesidad para el cliente o aprovechar una oportunidad y qué mecanismos, métodos o herramientas conoce para construir una propuesta de valor?</li> <li>• (Para empresas) Mencione la necesidad, problema u oportunidad que dio origen a su empresa y cuál considera usted es el factor diferencial que la hace competitiva en el mercado</li> <li>• (Para empresas) ¿Recibió acompañamiento institucional del gobierno, de la academia, de entidades financieras o de cualquier otra institución, en el proceso de puesta en marcha de su idea de negocio?</li> <li>• (Para empresas) ¿Recibió o ha recibido algún tipo de apoyo económico para el fortalecimiento de la empresa?</li> </ul>
Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa el proceso de planeación estratégica en su organización para el cumplimiento de objetivos y quienes intervienen principalmente en el mismo.</li> </ul>

Dimensión	Preguntas
Importancia de las áreas o departamentos para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde su experiencia asigne el nivel de importancia de las áreas o departamentos para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de su organización: (5 es la máxima puntuación y 1 es la mínima puntuación) [Área Administrativa, Contable y Financiera]</li> <li>• Desde su experiencia asigne el nivel de importancia de las áreas o departamentos para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de su organización: (5 es la máxima puntuación y 1 es la mínima puntuación) [Área de Talento Humano]</li> <li>• Desde su experiencia asigne el nivel de importancia de las áreas o departamentos para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de su organización: (5 es la máxima puntuación y 1 es la mínima puntuación) [Área de Compras y Suministros]</li> <li>• Desde su experiencia asigne el nivel de importancia de las áreas o departamentos para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de su organización: (5 es la máxima puntuación y 1 es la mínima puntuación) [Área de Producción (Bienes y servicios)]</li> <li>• Desde su experiencia asigne el nivel de importancia de las áreas o departamentos para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de su organización: (5 es la máxima puntuación y 1 es la mínima puntuación) [Área de mercadeo, ventas y servicio al cliente]</li> <li>• Desde su experiencia asigne el nivel de importancia de las áreas o departamentos para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de su organización: (5 es la máxima puntuación y 1 es la mínima puntuación) [Área de I+D+i y/o desarrollo de producto (Bienes y servicios)]</li>   <li>• Desde su experiencia asigne el nivel de importancia de las áreas o departamentos para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de su organización: (5 es la máxima puntuación y 1 es la mínima puntuación) [Área de infraestructura física y tecnológica]</li> <li>• Desde su experiencia asigne el nivel de importancia de las áreas o departamentos para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de su organización: (5 es la máxima puntuación y 1 es la mínima puntuación) [Área de Calidad]</li> </ul>
Resiliencia Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál o cuáles son las situaciones más retantes que ha debido superar su organización y cuáles han sido las estrategias implementadas para salir adelante?</li> <li>• ¿Cuál o cuáles considera son los factores que llevan al fracaso a una organización?</li> <li>• ¿Cuál o cuáles considera los principales factores de éxito que han motivado la permanencia y crecimiento de su organización?</li> <li>• Desde su experiencia, conocimiento y su rol como empresario o líder organizacional, ¿desearía aportar algo adicional orientado a la comunidad académica y a los futuros emprendedores y empresarios?</li> </ul>

Nota. Elaboración propia

## Resultados y Análisis

En este acápite se plasman los resultados obtenidos a partir de la revisión bibliográfica en contraste con los hallazgos de la implementación de las entrevistas a expertos en emprendimiento. Cabe destacar que los resultados que a continuación se exponen se argumentan a partir de la experiencia, nivel de estudios y desempeño, de dichos expertos, que a la fecha se desempeñan en diferentes organizaciones de la ciudad de Neiva.


Inicialmente se encuentra la caracterización de los expertos participantes y de las empresas. A continuación, se presentan las dimensiones de análisis sobre el éxito de la Pymes a las cuales se encuentran vinculados los expertos consultados, donde a partir de los hallazgos, se establecen cuatro categorías sobresalientes, como lo son: Las acciones en pandemia, el desarrollo empresarial, la planeación estratégica y la resiliencia empresarial. Las cuáles serán analizadas a partir de las vivencias emprendidas por los expertos. Para ello se describen por quienes estuvo compuesto el panel de expertos:

- Coordinador- oficina de emprendimiento de la Universidad Surcolombiana
- Gerente INFIHUILA – Instituto de Fomento Industrial del Huila
- Director oficina de productividad y competitividad del Huila
- Directora ejecutiva Fenalco Huila
- Gerente- PROIN
- Gerente conantioqueño aguardiente doble anís
- Secretaria de competitividad de Neiva
- Gerente regional Supertiendas Olimpica S.A.
- Gerente- tres c ltda
- CEO chocolates panchi SAS
- Directora de la oficina de proyección social y proyectos especiales de la Universidad Surcolombiana
- Gerente propietaria yararaka hotel
- Gerente INCIHUILA
- Gerente kirus comidas rápidas

## Características sociodemográficas de las empresas


**Tabla 5.**

Líderes masculinos entrevistados

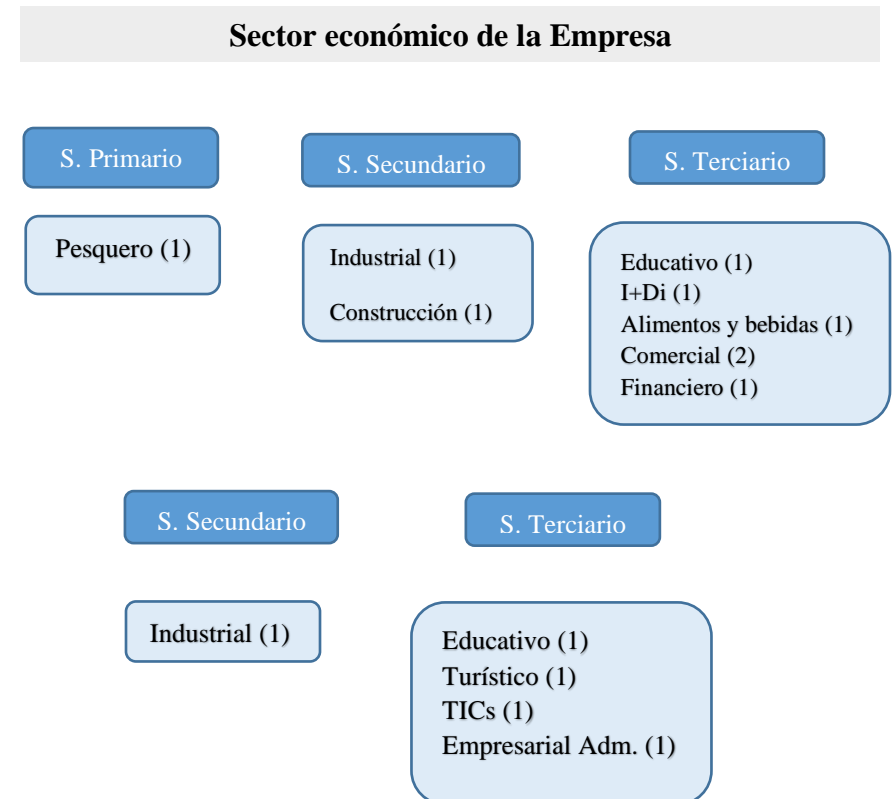
Líderes Masculinos  n= 9	Edad(líder) n	Año creada la organización	No. De empleados
	21-30 años: 1	2018	6
	31-40 años: 2	2015 2008	10 18
	41-50 años: 5	1972 1989 1995 1998 2014	32 165 10 65 45
	+ de 50 años: 1	1998	650

**Tabla 6.**

Líderes femeninas entrevistadas

Líderes Femeninas  n= 5	Edad(líder) n	Año creada la organización	No. De empleados
	31-40 años: 3	2008 2010 2016	18 18 6
	+ de 50 años: 2	1989 1999	8 250

**Figura 4.** Sector Empresarial Hombres y Mujeres



El 64% de los líderes empresariales de un total de 14 entrevistados son del sexo masculino, en ellos se identificó que el 67% gerencia con una edad de más de 41 años. Así mismo las empresas u organizaciones de este porcentaje ampliamente representativo presentan una trayectoria mínima de 8 años y máxima de 50 años, sin embargo, se encontró que el número de empleados fluctúa en cada organización, por lo que no se puede generalizar un rango proporcional como “a mayor edad de la empresa, mayor número de empleados”. Frente al 23% de la muestra restante masculina, sus edades están en un rango entre 21 a 40 años, la experiencia en edad de las empresas que lideran está entre los 4 a los 14 años, a diferencia de la otra muestra masculina anteriormente descrita, si se encuentra una correlación directa entre el número de empleados y el tiempo de experiencia de la empresa; con lo que se cumpliría la expresión “a mayor edad de la organización, mayor número de trabajadores”.

En la muestra de líderes del sexo masculino, frente al sector económico de la empresa se encontró una gran variedad, siendo el sector Terciario el más abarcado con un porcentaje del 67%, donde el área comercial presentó una frecuencia de dos participantes, y las demás áreas (Educativo, I+Di, Alimentos y Bebidas, financiero) tenía un solo participante. Así mismo, el sector secundario presentó una representatividad del 22% y el primario del 11%.

De otro lado, el 36% de las líderes empresariales del sexo femenino que hicieron parte del estudio y del total de la muestra general, presentó una edad que osciló entre los 31 a los 40 años en el 40% de ellas y con más de 50 años, en el 60% restante. En toda la muestra femenina el tiempo de experiencia de sus organizaciones estuvo en un rango de 6 a 33 años, fluctuando el número de empleados por el tiempo de experiencia de la organización, aunque se resalta que la empresa con más empleados es gerenciada por una mujer de más de 50 años, situación que también se ve reflejada en la muestra masculina. Frente al sector económico de la empresa que lideran las mujeres el 80% es del sector terciario en las que se encuentra el área educativa, Turístico, Tics, Empresarial Administrativo. El 20% restante hace parte del sector secundario enfatizado en el área

industrial. Se resalta que todos los líderes empresariales entrevistados (hombres y mujeres) como sus organizaciones se encuentran ubicados en la ciudad de Neiva- Huila.

Es de resaltar que la edad del gerente de la empresa tiene relación con el nivel de madurez y desarrollo a nivel empresarial de la organización, por lo anterior la edad del gerente y la antigüedad en el puesto si generan influencia para mejorar la práctica de liderazgo ejercida en una organización como lo indicó el estudio de Aguirre et al (2017).

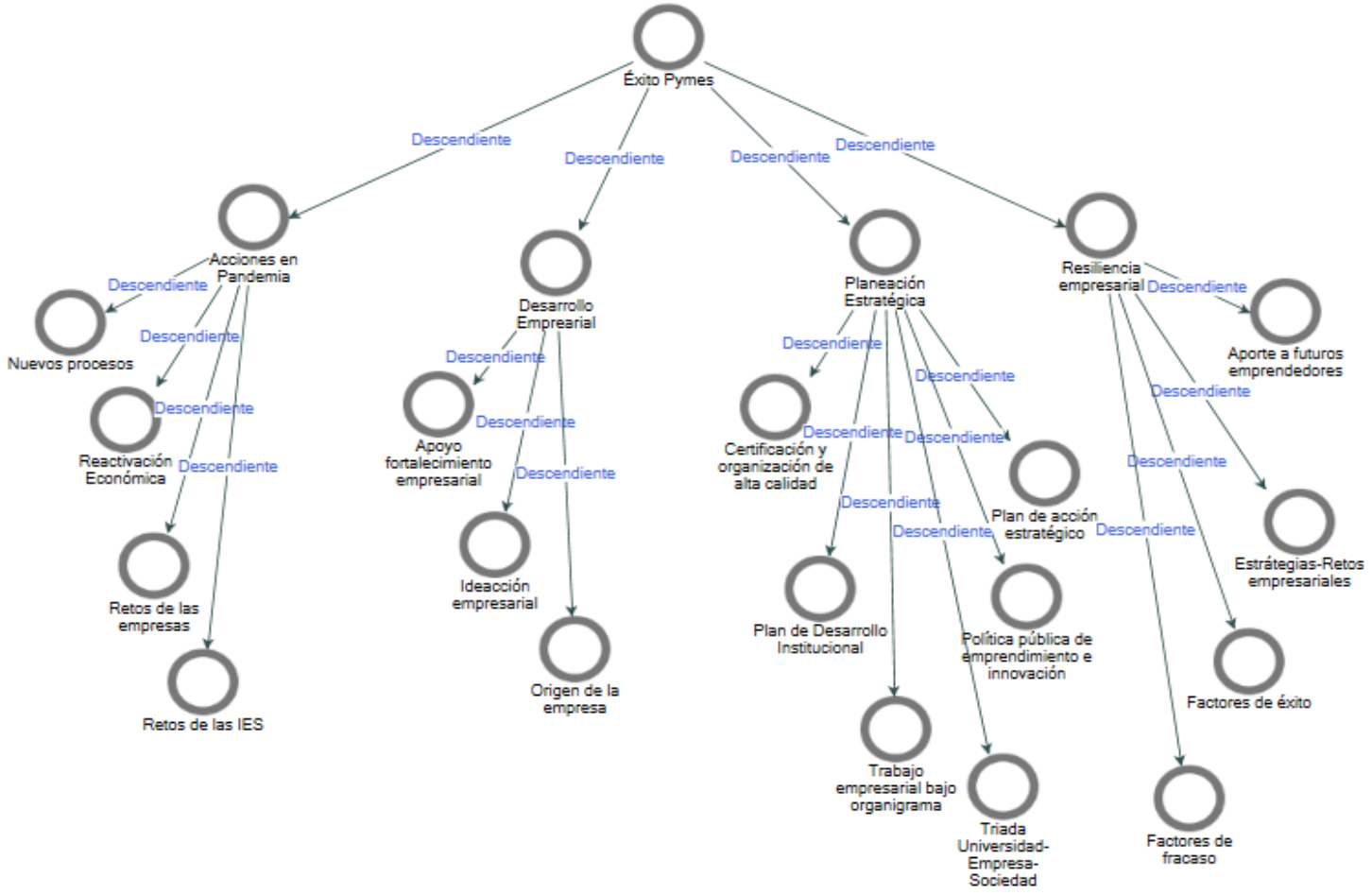
Además, el resultado anterior presenta una relación con las cifras de Confécamaras donde es el sector terciario el que presenta un aumento en el país, por lo que la capital del departamento del Huila también se encuentra en el desarrollo empresarial en este sector, seguido del sector secundario, lo que pone en preocupación es que casi no hay implementación empresarial en el sector primario.

En el siguiente apartado, se encontrará el Figura “Dimensiones de éxito Pymes”, en el que se organizaron cuatro grandes categorías de análisis total del trabajo: Acciones en Pandemia, Desarrollo Empresarial, Planeación estratégica y resiliencia empresarial. Cada uno de ellos contiene unas acciones específicas que claramente se pueden determinar en el gráfico propuesto. En el Figura “Mapa de comparación de entrevistas” se relacionan las categorías de análisis con la asociación de cada uno de los expertos entrevistados (A cada experto se le adjudicó un pseudonimo E que hace referencia a “entrevistado” y un número “1,2, 3,..14” que especifica cada participante del estudio). Luego se desglosa en las siguientes gráficas cada categoría de análisis referenciada en el gráfico 1, (acciones en pandemia, desarrollo empresarial, planeación estratégica, resiliencia empresarial) de manera detallada:



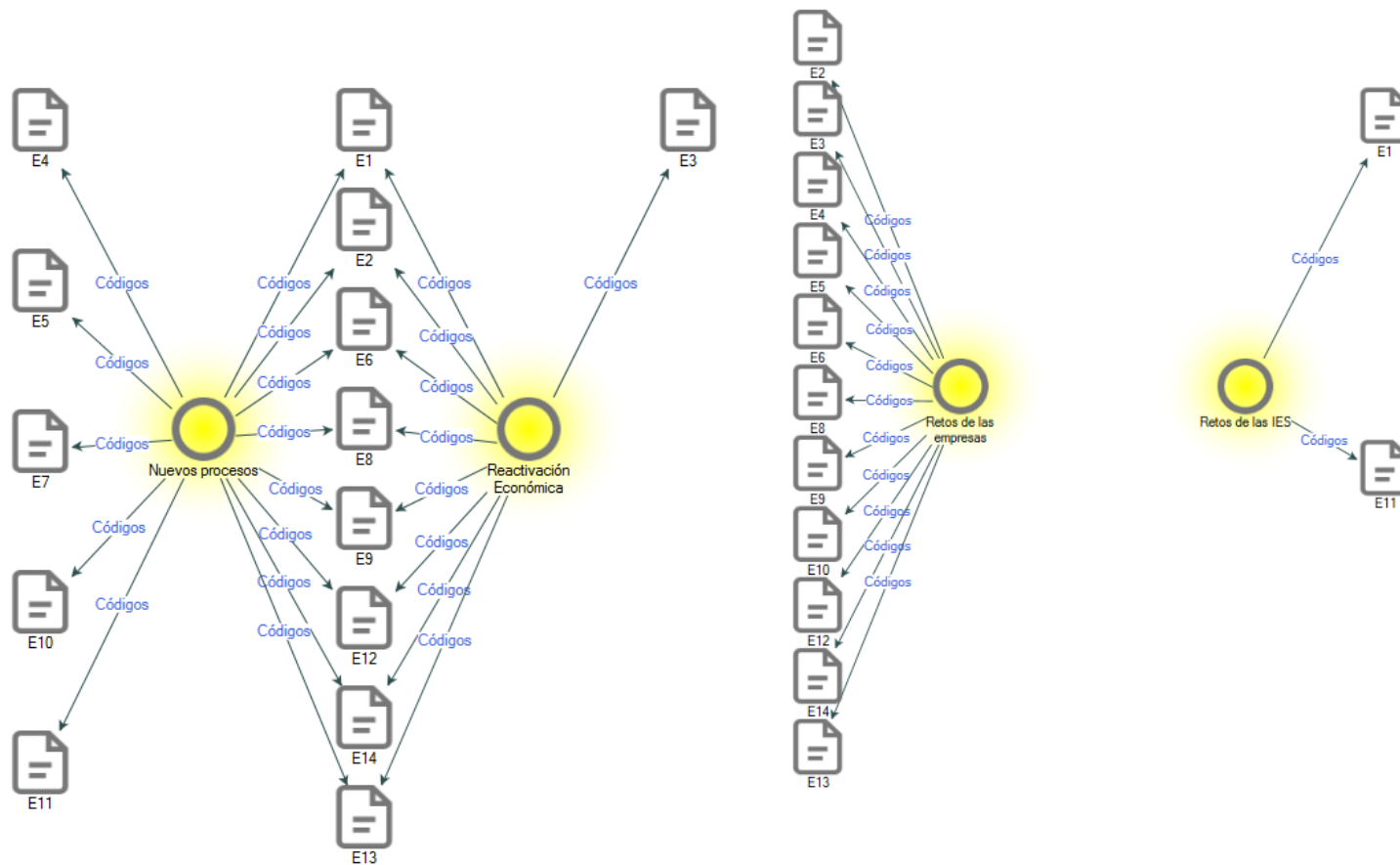
**Categorías de Análisis de Éxito en las Pymes**

**Figura 5.** Categorías de análisis de Éxito en las Pymes



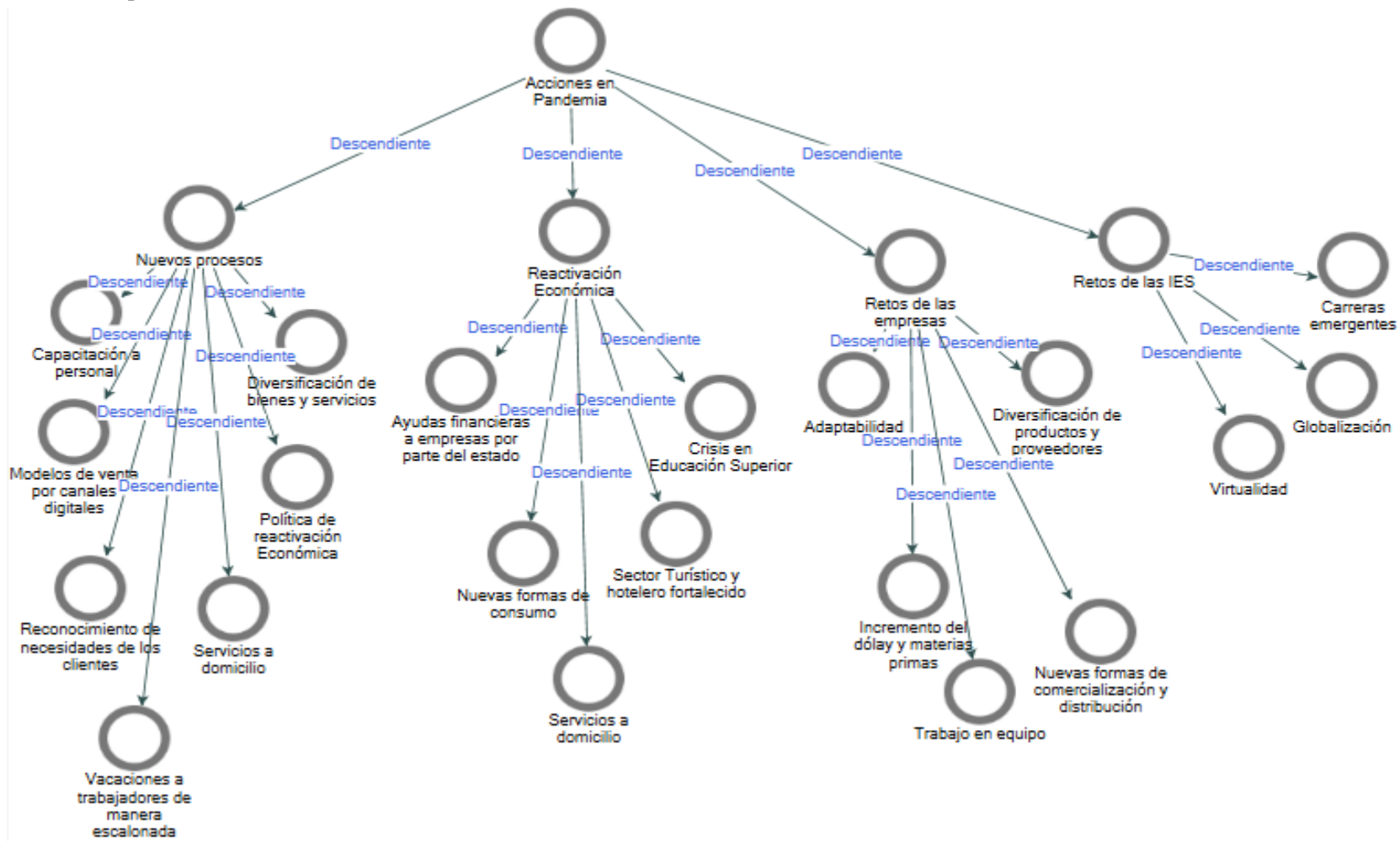
### Dimensión Acciones en Pandemia

**Figura 6.** Mapa de comparación entrevistas “Acciones en Pandemia”



Nota. Elaboración propia

Figura 7. Mapa de Análisis Acciones en Pandemia



Nota. Elaboración propia.

En la categoría Acciones en Pandemia, se identificó cómo las empresas, Entidades gubernamentales e Institución de Educación Superior pudieron seguir con sus actividades dando respuesta a las necesidades del entorno ante este fenómeno de salud mundial.

Dentro de la categoría de Análisis “Acciones en Pandemia”, se reconocieron 4 grandes subcategorías en las respuestas de los entrevistados. Como primera subcategoría se encuentran los **nuevos procesos** que lograron desarrollar; destacándose fuertemente la diversificación de bienes y servicios en todas las entidades, promoviendo un avance significativo a modelos de venta por canales digitales, reconocimiento de las nuevas necesidades de los clientes, como también el aumento significativo del servicio a domicilio debido a las restricciones de salida a la población por parte del gobierno.

Estos nuevos procesos que detalla el estudio, van de la mano desde el ámbito gubernamental a nivel regional a la política de reactivación Económica que objetivó la “construcción, planeación, concertación, implementación y sostenibilidad del ecosistema de emprendimiento, empresarismo e Innovación del departamento del Huila”. Las empresas optaron por procesos de capacitación a sus trabajadores, así como también enviarlos a vacaciones de manera escalonada debido al bajón y la fuerte recesión económica que se generó en el año 2020 y que dejó secuelas en los siguientes periodos de tiempo.

La segunda subcategoría de análisis fue el proceso de **reactivación económica**, en ella se reflejó un fortalecimiento muy significativo para el sector turístico y hotelero, como también los servicios a domicilio. Sin embargo, se manifestó una crisis en las matrículas de Educación Superior debido a la baja demanda de estudiantes que lograron continuar con sus estudios como también su ingreso a estas Instituciones. A pesar de ello algunas entidades lograron obtener ayudas financieras por parte del estado.

La tercera subcategoría fueron los **retos a los que se enfrentaron las empresas**, destacándose en primer lugar la necesidad y el requerimiento imperante de adaptación, conllevando a nuevas formas y maneras de comercialización y distribución, diversificación

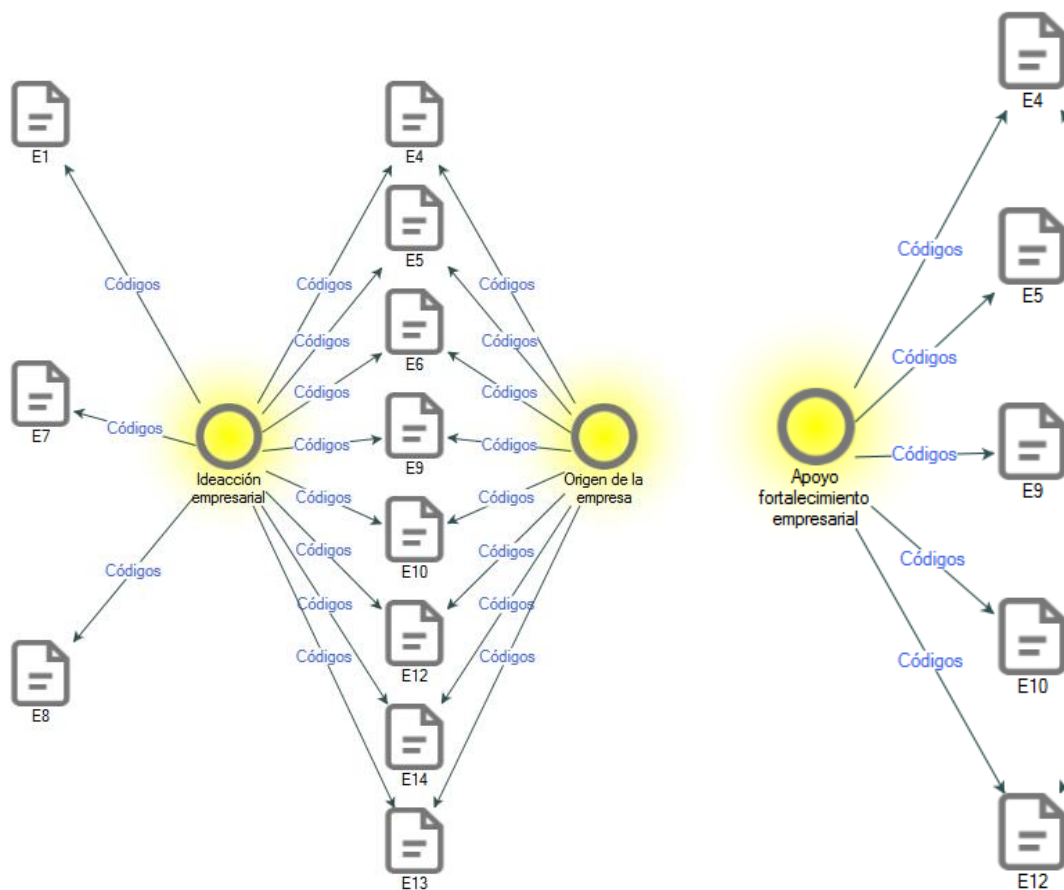
de productos y proveedores, pero sobre todo el trabajo en equipo. Los empresarios resaltaron que unos de los retos que aún se mantiene son el incremento del dólar y las materias primas.

La cuarta subcategoría fueron los **Retos de las Instituciones de Educación Superior**, debido a que como se dijo anteriormente fue una de las entidades que más se vio afectada durante la pandemia como pos pandemia, lo que hizo que replanteara apostar por procesos de enseñanza a través de la virtualidad, dando respuesta a las necesidades de la globalización y replantearse nuevas carreras emergentes por las que están apostando fuertemente la demanda de estudiantes de la actualidad.

Es importante señalar, que ante la grandes dificultades, grandes soluciones, es por ello que tal y como lo plantean Cardozo, Velázquez y Monroy (2012), en lo referente a la generación de nuevas unidades de negocio se presenta una dinámica especial con propensión a aumentar de manera intensa, sumándose positivamente la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes), especialmente en naciones en vía de desarrollo, siendo esto muy importante debido a lo que significa este fenómeno en el desarrollo económico de los países. Estas unidades de negocio reconocidas como Pymes, adheridas al sistema económico, siendo parte del aparato productivo, favorecen el fortalecimiento socioeconómico de los mismos.

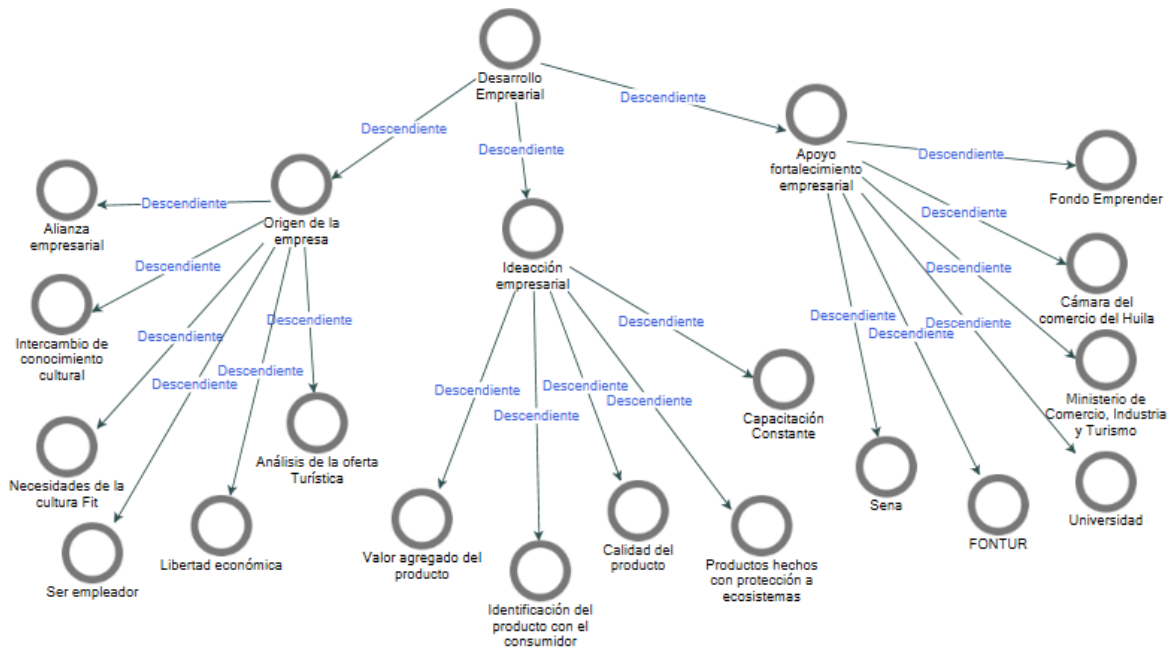
### *Categoría Desarrollo Empresarial*

**Figura 8.** Mapa de comparación entrevistas “Desarrollo empresarial”



*Nota. Elaboración propia*

**Figura 9.** Mapa de análisis “Desarrollo empresarial”



*Nota. Elaboración propia*

En la categoría **Desarrollo Empresarial** se reconocieron tres grandes subcategorías de análisis en los entrevistados. En la primera subcategoría **origen de la empresa**, participaron solo 8 líderes debido a la especificación de la pregunta. La mayoría de sus empresas nacieron por la necesidad de ser empleadores y no empleados, para poder ser generadores de trabajo lo que les permite tener una libertad económica. Además, algunas empresas han nacido por identificar las necesidades de población y sectores específicos como el turismo y la gente con estilo de vida Fit. Otras por su parte nacieron como una propuesta de alianza empresarial para dar respuesta a una necesidad del municipio y una última por del intercambio de conocimiento cultural en otro país retomo una idea que convirtió en un modelo de negocio en la ciudad de Neiva desde el sector primario.

Este apartado se relaciona de manera significativa con el estudio de Confécamaras, donde se indicó que más de la tercera parte de las empresas registradas en el país corresponden a personas naturales (75,1%) y en muy pocos casos a sociedades (24,9%).

En la categoría **ideación empresarial** la mayoría de los participantes la asoció con el valor agregado que se le da al producto, lo que les permite ser competitivos y tener un sello característico. Ante esto resaltaron la importancia de que el producto pueda identificarse con el consumidor, la calidad del mismo, la capacitación constante que se debe tener para poder dar respuestas a nuevos procesos y que los productos se realicen bajo la protección de los ecosistemas.

En la tercera categoría **Apoyo al fortalecimiento empresarial** solo cinco empresas resaltaron haber recibido ayuda de entidades como el Sena, Cámara de Comercio, Ministerio de comercio, industria y turismo, de la Universidad, FONTUR (Fondo Nacional de Turismo), Fondo emprender, donde las mayorías han sido en procesos de capacitación, orientación y asesoramiento empresarial, no en ayudas económicas. Es precisamente este elemento importante para que las empresas puedan surgir, como lo identificó Asobancaria, la supervivencia de las MiPyme en Colombia es un factor transversal relacionado con el



acceso a la financiación formal (Gómez, Malagón y Montoya, 2018), algo que aún se requiere trabajar en el país.

### Importancia de las áreas o departamentos para el cumplimiento de la misión de la organización

A través de la escala Likert se identificó la importancia que los líderes empresariales le dan a 8 diferentes áreas de la empresa u organización.

**Figura 10.**

Importancia de áreas de empresas

	1.No es importante	2. Poco Importante	3. Algo Importante	4. Importante	5. Muy importante			
Cod. Persona	Área Adma, Contable y Financiera seis	Área de Talento Humano 10	Área de Compras y Suministros 7	Área de Producción (Bienes y servicios) 9	Área de mercadeo, ventas y servicio al cliente 8	Área de I+D+i y/o desarrollo de producto (Bienes y servicios) seis	Área de infraestructura física y tecnológica 8	Área de Calidad 11
<b>E1</b>	4	3	4	4	3	4	4	4
<b>E2</b>	4	4	4	1	4	1	3	4
<b>E3</b>	5	5	4	4	5	5	4	5
<b>E4</b>	5	4	5	4	4	4	5	5
<b>E5</b>	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>E6</b>	5	5	5	5	5	5	4	5
<b>E7</b>	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>E8</b>	4	5	5	5	4	4	5	5
<b>E9</b>	4	5	4	5	4	4	3	5
<b>E10</b>	4	3	3	5	5	5	5	4
<b>E11</b>	4	5	4	5	5	5	5	5
<b>E12</b>	4	5	4	5	5	4	5	5
<b>E13</b>	5	5	5	4	4	4	5	5
<b>E14</b>	4	5	5	5	5	4	4	5
<b>Promedio</b>	4,4	4,4	4,4	4,4	4,5	4,2	4,4	4,8

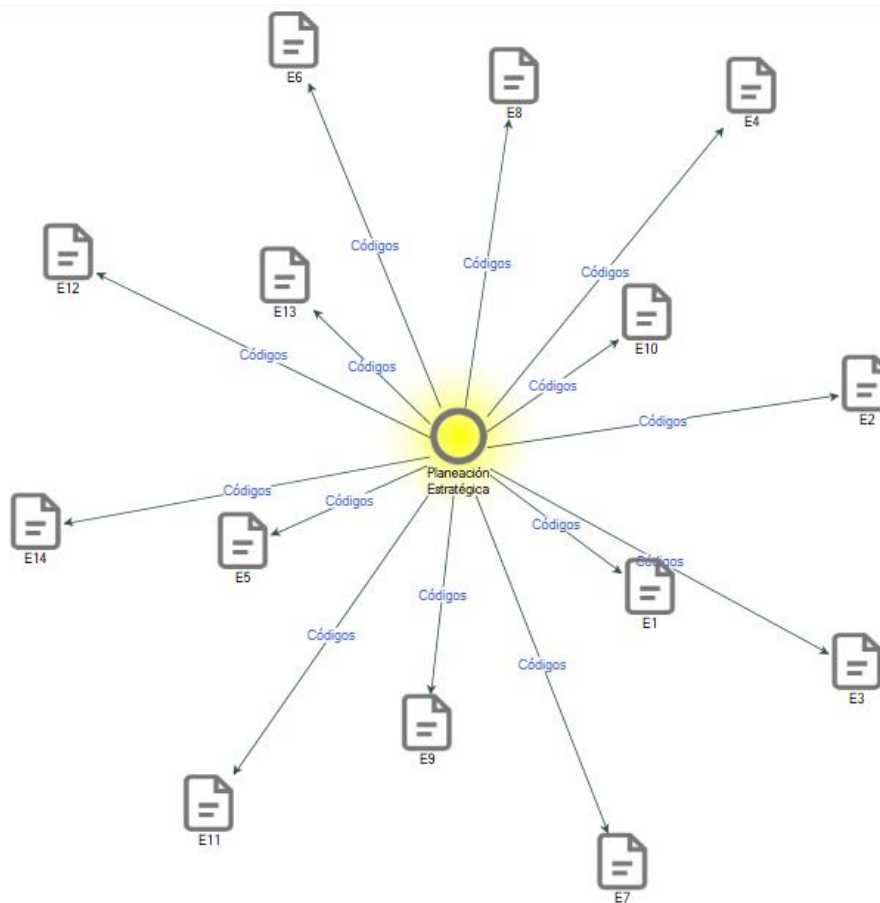
Nota. Elaboración propia.

Los entrevistados reconocen un alto nivel de importancia en todas las áreas para el cumplimiento de la misión y el objetivo de la organización destacándose más en el siguiente orden el área de calidad, talento humano, Producción (Bienes y servicios),

seguidos de mercadeo, ventas y servicio al cliente, finalmente infraestructura física y tecnológica, Adm Contable y Financiera. Solo el 7% indicó que no es importante el Área de Producción (Bienes y servicios) como también el Área de I+D+i y/o desarrollo de producto, el 14% estableció solo como algo importante el área de infraestructura física y tecnológica.

### *Categoría Planeación estratégica*

**Figura 11.** Mapa de comparación entrevistas “Planeación estratégica”



Nota. Elaboración propia.

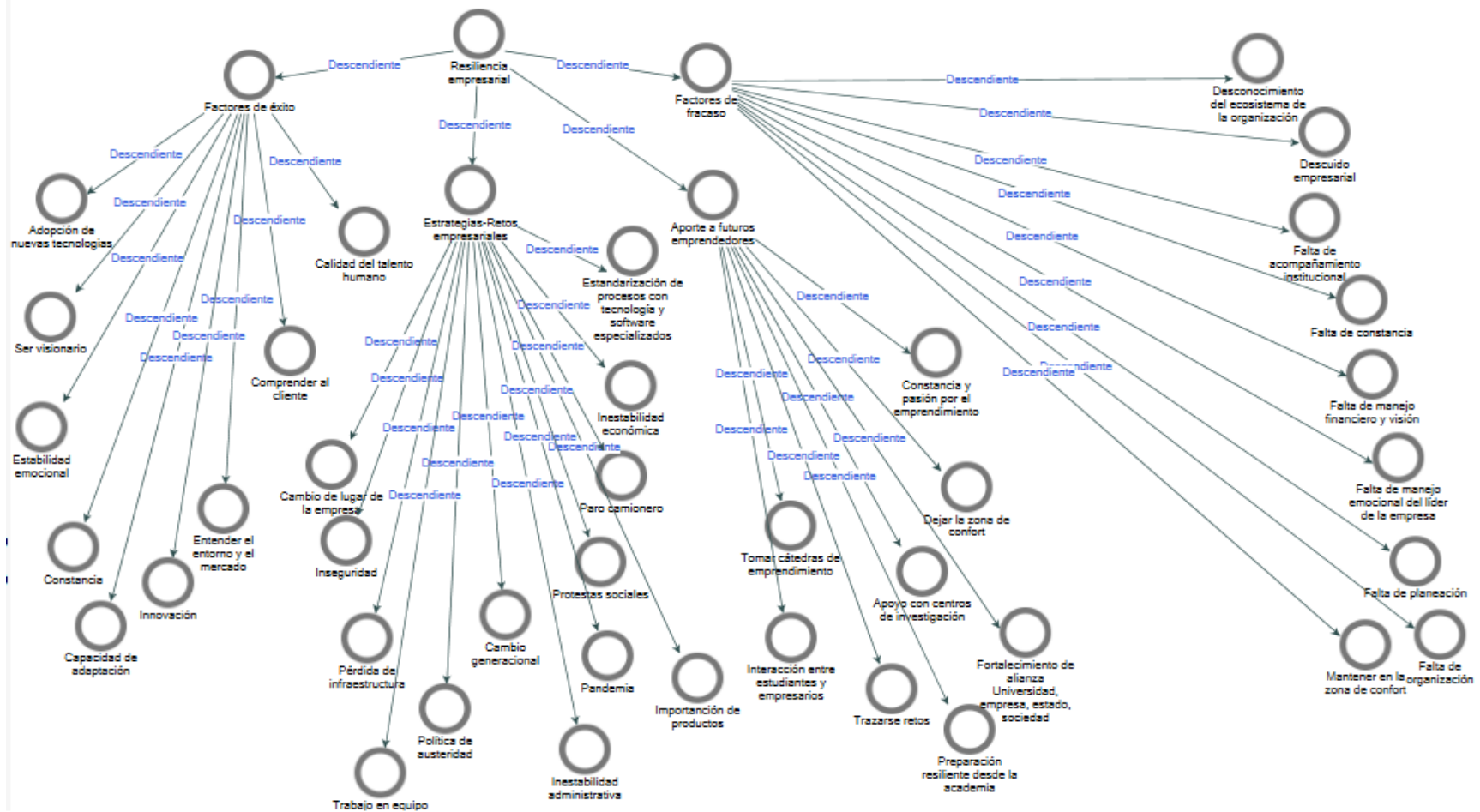
En la categoría planeación estratégica la mayoría de empresas tienen un plan de acción que les permite orientar sus procesos organizacionales para el alcance las metas, así como tener claro su organigrama, además de ello algunas han optado por la certificación

ISO, ECCO y organización de alta calidad para que sus procesos y procedimientos sean rigurosos orientando a dar respuesta a las necesidades de la organización. Por su parte las entidades gubernamentales en los procesos empresariales se orientan bajo la política de emprendimiento e Innovación y la Universidad se orienta por el Plan de Desarrollo Institucional.

Lo anterior conlleva a resaltar que los empresarios y líderes de diferentes sectores de Neiva realizan una planeación metódica para descubrir las actividades necesarias, que contribuyan a la de toma de decisiones, para vislumbrar un objetivo y para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo como lo promulgó el autor Kuri Abdala (2018), además de reconocer que la planeación es un proceso continuó como lo expuso Drucker (2002), por lo tanto las empresas se reestructuran muy frecuentemente, de acuerdo a las nuevas necesidades o apuestas productivas y de desarrollo.

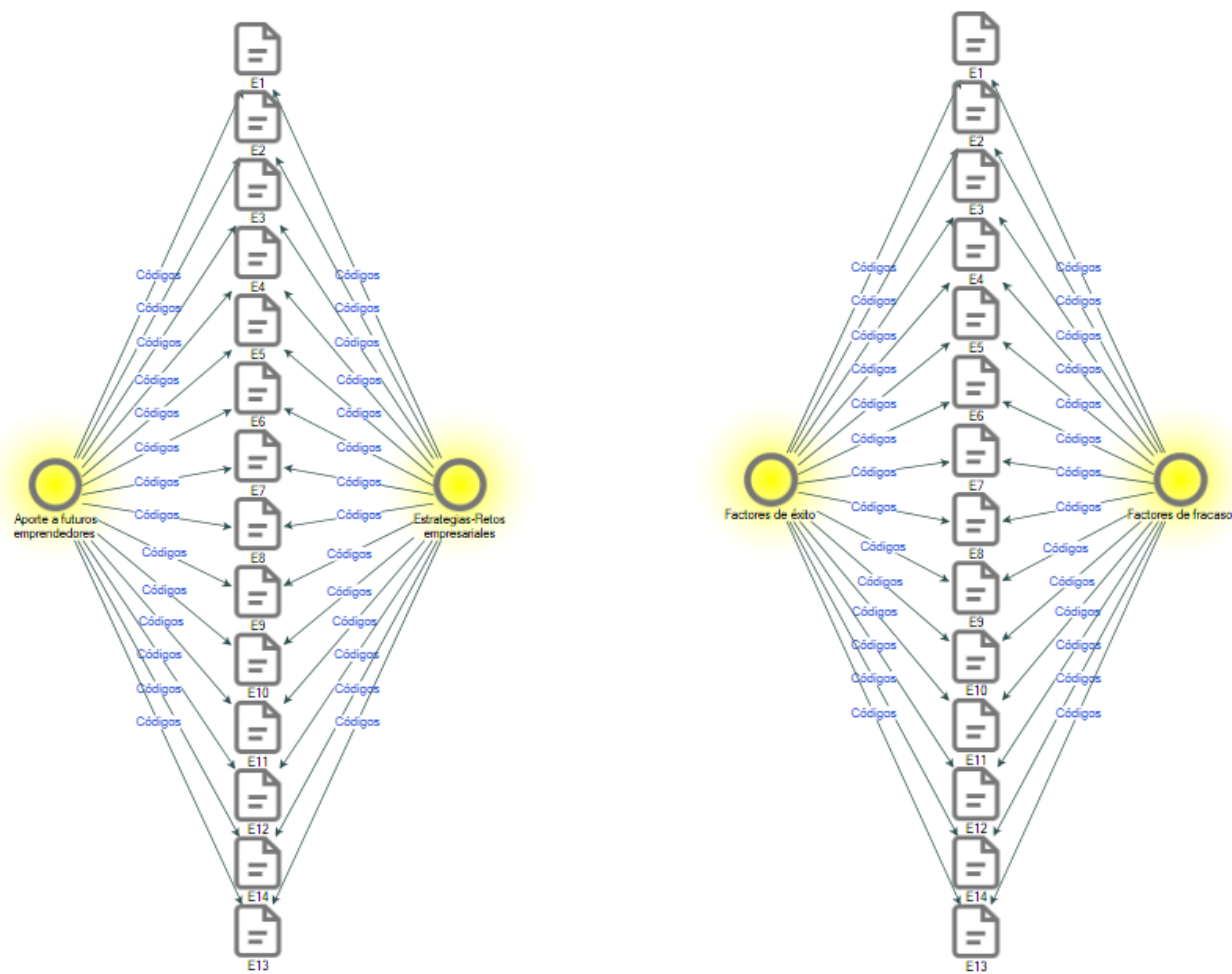
## Categoría Resiliencia Empresarial

Figura 102. Mapa de Análisis “Resiliencia Empresarial”



Nota. Elaboración propia.

**Figura 113.** Mapa de comparación de entrevistas “Resiliencia empresarial”



Nota. Elaboración propia.

En la categoría **Resiliencia empresarial** se establecieron cuatro subcategorías de análisis: Estrategias y retos empresariales, Factores de Éxito, Factores de Fracaso y Aporte a futuros emprendedores.

En la primera subcategoría **estrategias y retos empresariales**, los empresarios identificaron la pandemia, el paro camionero, las protestas sociales, la pérdida de infraestructura (incendio), la inseguridad como elementos externos que han generado una gran recesión económica que asumieron como uno de los grandes retos que afrontar en estos últimos años, en procesos internos reconocieron como reto el trabajo en equipo, el cambio generacional en la empresa y la inestabilidad administrativa. Desde las acciones gubernamentales determinaron la inestabilidad económica y la importación de productos como elementos claves que generan grandes retos para salir adelante con sus organizaciones. Como estrategias han sido claros en la necesidad de llegar a la estandarización de procesos con tecnología y software especializados, como también tener una política de austeridad para posibles eventos repentinos como fue la pandemia.

Frente a los **Factores de éxito** en una empresa retoman como elementos claves la adopción de nuevas tecnologías, ser visionario, que el líder pueda tener una estabilidad emocional, la constancia, la capacidad de adaptación, la innovación, entender el entorno y el mercado, comprender las necesidades del cliente y tener calidad de talento humano.

Por el contrario, dentro de los **Factores de fracaso**, identificaron el desconocimiento del ecosistema de la organización, el descuido empresarial, la falta de acompañamiento institucional, falta de constancia, de misión y visión, como también de planeación, organización, mantener en la zona de confort y la falta de manejo emocional del líder de la empresa.

Tanto los Factores de Éxito como de Fracaso, hacen parte del ciclo de vida de las empresas, y estas a su vez como lo planteó Dickinson (2011) dependen de elementos internos (como el diseño de estrategias, los recursos financieros y las competencias gerenciales) y elementos externos (como el ambiente competitivo y los factores macroeconómicos), como también lo refiere Franco (2010) recursos y capacidades estratégicas (elementos internos) y normas, políticas, legales y económicas (externos).

El mensaje desde la experiencia que los líderes le dejan en la subcategoría **aportes a los futuros emprendedores** resaltan la constancia y la pasión por la idea de negocio o emprendimiento, dejar de un lado la zona de confort y trazarse metas, así como también algunos elementos claves bajo procesos de alianza universidad, empresa, estado, sociedad que le permita a los estudiantes tener un acercamiento con los empresarios, cátedras de emprendimiento, acercamiento y apoyo con centros de investigación que permita preparar una comunidad de alumnos resilientes para los retos empresariales desde la academia.

La resiliencia debe estar alimentada de acciones concretas, de allí que podamos traer a colación el artículo titulado “El Emprendimiento en Colombia” en el que el autor (Nova, 2014) plantea que esta actividad durante los últimos años se ha convertido en unos de los pilares más importantes en todos los países, fundamentalmente para la formulación de estrategias, planes, programas y proyectos de las políticas públicas de incubación de empresa y nuevas unidades productivas, mediante las cuales se ha logrado dinamizar la economía, lográndose importantes niveles de desarrollo.

## Conclusiones

El 64% de los líderes empresariales entrevistados son del sexo masculino. Las trayectorias de las empresas fluctuaron en una edad mínima de 6 y máxima de 50 años. El 72% son organizaciones hacen parte del sector terciario. Se identificaron a través de las entrevistas cuatro grandes categorías de análisis: Acciones en Pandemia, Desarrollo Empresarial, Planeación estratégica y resiliencia empresarial.

En la categoría **Acciones en Pandemia**, las Entidades siguieron con sus actividades laborales dando respuesta a las necesidades del entorno ante este fenómeno de salud mundial. En ella se reconocieron 4 grandes subcategorías: **1. nuevos procesos**, presentando diversificación de bienes y servicios, modelos de venta por canales digitales. **2. La reactivación económica**; en él se reconoció un fortalecimiento del sector turístico y hotelero, como también los servicios a domicilio. **3. los retos a los que se enfrentaron las empresas**, conllevaron a nuevas formas y maneras de comercialización y distribución, diversificación de productos y proveedores, trabajo en equipo. **4. los Retos de las Instituciones de Educación Superior**; los procesos de enseñanza tuvieron una nueva forma de desarrollo a través de la virtualidad, dando respuesta a las necesidades de la globalización y revisión de nuevas carreras emergentes. En la categoría **Desarrollo Empresarial** se dieron tres grandes subcategorías: **1. Origen de la empresa**; estas nacieron por necesidad de ser generadores de trabajo, responder a las demandas de la población y sectores específicos. **2. ideación empresarial**, los expertos lo identificaron como el valor agregado que se le da al producto, tener un sello característico, calidad, como también que se realicen bajo la protección de los ecosistemas. **3. Apoyo al fortalecimiento empresarial**, solo cinco empresas resaltaron haber recibido ayuda de capacitación y orientación de distintas entidades a nivel regional y Nacional. En la categoría **planeación estratégica** la mayoría de empresas tienen un plan de acción y un organigrama que les permite orientar sus procesos organizacionales para el alcance de metas, además algunas han optado por la certificación de alta calidad. En la categoría **Resiliencia empresarial** se establecieron cuatro subcategorías de análisis: **1. Estrategias y retos empresariales**, identificando la



pandemia, paro camionero, protestas sociales, pérdida de infraestructura, inseguridad, trabajo en equipo, cambio generacional en la empresa, la inestabilidad administrativa, inestabilidad económica e importación de productos como los elementos claves que generan grandes retos. Como estrategias han sido claros en la necesidad de llegar a la estandarización de procesos con tecnología y software especializados, tener una política de austeridad. **2. Factores de éxito**, los expertos reconocieron la adopción de nuevas tecnologías, ser visionario, tener estabilidad emocional, constancia, capacidad de adaptación, innovación, entender el entorno y el mercado, comprender las necesidades del cliente y tener calidad de talento humano. Por su parte en la subcategoría **3. Factores de fracaso**, se identificó el desconocimiento del ecosistema de la organización, descuido empresarial, falta de acompañamiento institucional, de constancia, misión y visión, como también de planeación, organización, mantener en la zona de confort y la falta de manejo emocional. Finalmente, en la subcategoría **4. Aportes a los futuros emprendedores**, los líderes empresariales resaltaron la constancia y la pasión por la idea de negocio o emprendimiento, dejar de un lado la zona de confort y trazarse metas, así como también trabajar en alianza universidad, empresa, estado, sociedad.

## Referencias

- Ackoff, Russell & Lincoln. (1992). *Un Concepto de Planeación de Empresas*. Ed. Limusa – Wiley, México.
- Aguilar, J. A. & Block A. (1977) *Planeación Escolar y Formulación de Proyectos*. Ed. Trillas. México.
- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195.
- Angel, M. F., & Pulido, D. U. (2010). El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios gerenciales*, 26(114), 77-96.
- Anzieu, Didier; Martin, Jacques Yves, (1971). *La Dinámica de los Grupos Pequeños*, Buenos Aires, Kapelusz.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Quinta Edición. Caracas.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras Asobancaria. (2018). *Supervivencia de las MiPyme: un problema por resolver*.
- Baldazo Molotla F. A. (2015). *Dinámica de Trabajo de las Empresas Familiares. Entre la Coformación de Grupos o Equipos*. México.
- Barquet, E. A. G., & Machado, O. J. A. (2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. *Revista Espacios*, 38(51), 10-16.
- Best, J. W. (1982). *Cómo investigar en educación*. Capítulo I: significado de investigación. España: Morata.
- Blázquez, A. L. T., Zaldivar, C. R. V., & Leite, E. F. (2018). El emprendimiento ¿Actitud o como competencia del capital humano? Una mirada conceptual desde la universidad de Holguín, Cuba. *Holos*, 34(8), 109-137.

- Bueno, E., Ordoñez de Pablos, P., & Salmador, M. P. (2003, September). Hacia un modelo integrador de los procesos de negocio, conocimiento y aprendizaje en las organizaciones. In Comunicación presentada en el XIII Congreso Nacional ACEDE: Dirección de empresas y creación de valor en un nuevo entorno económico, institucional y cultural, Salamanca (pp. 21-23).
- Cañeque H. (2014). 8 Claves para el Cambio Creativo: en la Empresa y en la Vida. 1ª Ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Cardona, D., Rada, A. M., & Palma, H. G. H. (2017). Creación de empresa como pilar para el desarrollo social e integral de la región caribe: *Apuntes críticos. Saber, ciencia y libertad*, 12(1), 15.
- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., & Monroy, R. (2012, July). La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte Definition of SMEs in Latin America: A review of the state of the art. In 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management (pp. 1345-1352).
- Carranza Diaz, M. Y., & Suárez Chacón, F. E. (2018). Factores de éxitos en las pymes ferreteras del sector centro de Valledupar 2016-2017.  
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22617/TEAG%20C312f.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Catmull, E. (2008). Cómo Pixar fomenta la creatividad colectiva . Boston, MA: publicación de la Escuela de Negocios de Harvard.
- Chase, R. B.(2005). Administración de la Producción y Operaciones. México.
- Competitivas (2021). Más de 251 mil empresas se crearon en Colombia entre enero y septiembre de 2021. <https://competitivas.gov.co/noticias/mas-de-251-mil-empresas-se-crearon-en-colombia-entre-enero-y-septiembre-de-2021>
- Corbalán, F.J. et al. (2003). CREA Inteligencia Creativa. Una medida cognitiva de la creatividad. Madrid: TEA Ediciones. Premio I+D.

- Cordero, Z. R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1) 155-165.
- D'Alessio Ipinza, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas*. México.
- De Pablos, PO (2002). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: tipologías de estrategias de conocimiento en la industria manufacturera española de 1995 a 1999. *Revista de gestión del conocimiento*.
- Dhakal, K. (2022). NVivo. *Revista de la Asociación de Bibliotecas Médicas*, 110 (2), 270-272.
- Decreto 957 de 2019 (Ministerio de Comercio Industria y Turismo). Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. 5 de Junio de 2019.
- Dickinson, V. (2011). Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. *The accounting review*, 86(6), 1969-1994.
- Dini, M., Ferraro, C. A., & Gasaly, C. (2007). *Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina*. CEPAL.
- Domínguez Rivera, J., Ramírez Barbosa, C., Murillo Lozano, M., Restrepo Sánchez, L.M & Guevara, J. (2016). *Nacimiento y Supervivencia de las Empresas en Colombia*. Confecámaras.  
[https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20%20lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_11.pdf)
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: El Ateneo.
- Ezequiel, A. E. (1992). *Técnicas de investigación social*. Ezequiel Ander-Egg. P. imprenta: Buenos Aires, Humanitas.
- Fonseca Pinto, D. E. (2013). *Desarrollo e implementación de las TICS en las PYMES de Boyacá-Colombia*.

Franco-Ángel, M., & Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 81-91.

Franco-Ángel, M. (2012). Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia. Universitat Autònoma de Barcelona,.

Giraldo, J. F. (2019). Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos canvas y lean canvas. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 29(72), 31-40.

Gómez Mujica, A., & Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, 11(6), 0-0.

Gómez, S., Malagón González, J., & Montoya Moreno, G. (2018). Supervivencia de las MiPyme: un problema por resolver. *Semana Económica*, 14.

Henao Mesa, S. L. (2020). Emprendimiento en Colombia, principales dificultades y consideraciones para sortearlas.

Heredia Reyes, J. N. (2020). Riesgo de insolvencia y el ciclo de vida de los emprendimientos productivos de las industrias manufactureras del cantón Pelileo (Bachelor's thesis).

Hernández R, Fernández C, Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª. Ed. McGraw-Hill Interamericana. México D.F.

Hofer, C.W. y Sandberg, W.R. (1987). Improving new venture performance: some guidelines for success. *American Journal of Small Business*, 12(1), 11–25.

Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. 3ra edición. Caracas: SYPAL.

Idea, C. B. (2020). Manual de la creatividad empresarial.

[http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3170/1/Manual\\_creatividad\\_empresarial.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3170/1/Manual_creatividad_empresarial.pdf)

- Juárez, A. C., & Hernández, M. H. (2007). Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en Trabajo Social. *Acciones e investigaciones sociales*, 23, 25-55.
- Kuri Abdala, J. A. (2018). Definición del concepto de la planeación.  
[http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/1940/3/Definici%  
 %20concepto%20de%20planeaci%  
 %20concepto%20de%20planeaci](http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/1940/3/Definici%c3%b3n%20del%20concepto%20de%20planeaci%c3%b3n..pdf)
- Lattuf, Z. L. (2012). La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo. *Revista contribuciones a la economía*, 26.
- Ley 2125 de 2021. (Congreso de la República de Colombia). "Por medio de la cual se establecen incentivos para la creación, formalización y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres y se dictan otras disposiciones - Ley creo en ti" 4 de agosto de 2021.
- Ley 2069 de 2020. (Congreso de la República de Colombia). "Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. 31 de Diciembre 2020.
- Martínez, M. (2004). Los grupos focales de discusión como método de investigación. *Heterotopía*, 26, 59-72.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 38-47.
- Mejía Quijano, R. C., Martins Da Silva, I., Nuñez Patiño, M. A., Villanueva Herrera, E. H., Acevedo Sierra, C. A., Estrada Gómez, S. P., ... & Ramírez Maldonado, C. F. (2015). Riesgos del emprendedor.  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11904/riesgos\\_del\\_emprendedor.pdf  
 ?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11904/riesgos_del_emprendedor.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Meyer, J. y Scott, W. (1983). *Organizational environments. Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Nieto Súa, D. L., Gómez Velasco, N. Y., & Eslava, S. (2016). Significado psicológico del concepto investigación en investigadores: Psychological meaning of the concept of" research" in researchers. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 12(1), 109-121.

Ordenanza 005de 2021 (Asamblea del Huila). Por el cual se crea y adopta la política pública de emprendimiento, empresarismo e Innovación del departamento del Huila. 16 Febrero de 2021.

Padrón, J. (2006). Investigar, reflexionar y actuar en la práctica docente.

<http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.Htm>

Proaño, L. F. H. (2014). La cultura del emprendimiento y su formación. *Alternativas*, 15(1), 46-50.

Robert J. Swartz, Arthur L. Costa, Barry K. Beyer, Rebecca Reagan y Bena Kallick. (2008). *El Aprendizaje Basado en el Conocimiento. Cómo Desarrollar en los Alumnos las Competencias del Siglo XXI*. Ediciones SM. Estados Unidos.

Rodríguez Ramírez A., (2009). Nuevas Perspectivas para Entender el Emprendimiento Empresarial. *Revista Pensamiento y Gestión*, N° 26. ISSN 1657-6276. Universidad del Valle. Cali.

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.

Sastre, R. F. (2013). La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento. *Ciencias administrativas*, (1), 1-10.

Schutjens, V. y Wever, E. (2000). Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science*, 79, 135-159.

Sornoza Parrales, D. R., Parrales Poveda, M. L., Sornoza Parrales, G. I., Cañarte Rodríguez, T. C., Castillo Merino, M. A., Guaranda Sornoza, V. F., & Delgado Luca, D. L. (2020). *Fundamentos de emprendimiento*.

Stuart, R. y Abetti, PA (1987). Emprendimientos de puesta en marcha: Hacia la predicción del éxito inicial. *Journal of business venturing* , 2 (3), 215-230.

Stuart, R.W. y Abetti, P.A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151–162.

- Trahtemberg Siederer, L. (2000). El impacto previsible de las nuevas tecnologías en la enseñanza y la organización escolar. *Revista iberoamericana de educación*.
- Terreno, D. D., Sattler, S. A., & Pérez, J. O. (2017). Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial. *Contabilidad Y Negocios*, 12(23), 22-37.  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/19347>
- Torres, S. L. M. (2012). Gestión de conocimiento: experiencia del Centro de Información Técnica del Instituto Colombiano del Petróleo. *Ciencias de la Información*, 43(1), 67-71.
- Uribe-Macias, M. E., & Cujino-Ibarra, M. J. (2015). Experience and results about application of the consensus panel technique Empirical use for selection of two Tolima organizations. *CLIO AMERICA*, 9(18), 122-134.
- Vargas, C. (2009). La planeación estratégica en las organizaciones. Documento disponible el, 15.
- Zamora-Boza, C. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Revista Espacios*, 39(7), 1-15.



## Anexos

### Variable acciones en pandemia

#### *Nuevos procesos*

[<Archivos\\E1>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,97%]

Referencia 1 - Cobertura 1,97%

comenzando desde cero, la institución tuvo que replantear la planificación y la ejecución de las acciones. Se tuvo que cambiar la forma de trabajar, de acuerdo a las condiciones y obstáculos.

[<Archivos\\E10>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,29%]

Referencia 1 - Cobertura 3,29%

Cambiar o transformarnos en cuanto al tema de comercialización y distribución, debido a que el encierro afectó terriblemente las ventas, así que tuvimos que adoptar medidas estratégicas a través de medios digitales.

[<Archivos\\E11>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 3,90%]

Referencia 1 - Cobertura 2,98%

la pandemia abrió la mente de muchas personas y de muchas empresas e instituciones, para desarrollar bienes, servicios y emprendimientos que suplan situaciones similares o que frenen una posible crisis en relación con cualquier asunto.

Referencia 2 - Cobertura 0,92%

se ha abierto el panorama para impulsar nuevas iniciativas de inversión.

[<Archivos\\E12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,82%]

Referencia 1 - Cobertura 1,82%

se aprovechó el bajo consumo para desarrollar capacitaciones en todos los campos que tiene que ver con la prestación de servicios turísticos.

[<Archivos\\E13>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 6,05%]

Referencia 1 - Cobertura 4,42%

nos permitió medir nuestra capacidad de reacción y respuesta y fue así como hicimos frente a la situación, diversificando en la oferta de bienes y servicios, tales como implementos para la bioseguridad, equipos para este mismo servicio, capacitaciones y otro tipo de cosas que nos permitieron mantenernos y no caer como resultado de este fenómeno.

Referencia 2 - Cobertura 1,64%

antes algunos servicios como el domicilio no eran tan importante, pero tras la pandemia logramos fortalecer ese servicio y ahora tenemos ese otro canal de ventas que es en ocasiones más efectivo y genera un número importante de ventas.

[<Archivos\\E2>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,29%]

Referencia 1 - Cobertura 4,29%

La política de reactivación económica que se adoptó por parte de la gobernación del Huila y por adición por INFIHUILA, hizo que la población buscara la manera de desarrollar actividades que les garantizaran su subsistencia, así que a raíz de la pandemia surgieron nuevos emprendimientos que han permitido generar nuevos puestos de trabajo con oportunidades para la gente.

[<Archivos\\E4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,38%]

Referencia 1 - Cobertura 2,38%

Lo más importante al interior de Fenalco fue el acompañamiento permanente hecho a los empresarios para la apertura gradual del comercio, la cual fue de ardua labor, pero tuvo mucho éxito.

[<Archivos\\E5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,62%]

Referencia 1 - Cobertura 1,62%

En esa época en que pasó la pandemia hicimos mucho énfasis en la venta de productos que suplían las necesidades de la época.

[<Archivos\E6>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,03%]

Referencia 1 - Cobertura 2,03%

Dentro de las estrategias que nosotros como marca empezamos a direccionar, fue entender las motivaciones de los consumidores y cuáles eran esas motivaciones en tiempos e pandemia.

[Archivos\E7>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,59%]

Referencia 1 - Cobertura 3,59%

diseñamos el plan de reactivación económica de la oficina de competitividad de la alcaldía de Neiva, la cual marcó un derrotero sumamente importante para la recuperación económica de la ciudad, dado que se dio apoyo económico, institucional y técnico, logrando una dinamización muy positiva, en todo sentido.

[<Archivos\E8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,74%]

Referencia 1 - Cobertura 3,74%

nos vimos obligados a adoptar nuevos modelos de venta y nuevos canales de comercialización, como fue el servicio a domicilio y canales digitales. Esto nos permitió mantenernos fuertes en el mercado. Todo lo sucedido nos permitió ajustarnos en muchos aspectos como los servicios, administrativos, de seguridad, entre otros.

[<Archivos\E9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,42%]

Referencia 1 - Cobertura 1,42%

Lo que hicimos con las personas que trabajan en nuestra empresa fue mandar a vacaciones a toda la gente de manera escalonada.

### ***Reactivación Económica***

[<Archivos\E1>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 3,22%]

Referencia 1 - Cobertura 2,19%

En términos de reactivación económica, revisando un poco el panorama de las universidades, hay un camino negativo en torno a que la pandemia hizo que la población académica no quisiera volver a las aulas de clase.

Referencia 2 - Cobertura 1,03%

los empresarios se reinventaron y aprovecharon las oportunidades haciendo frente a las dificultades.

[<Archivos\\E12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,16%]

Referencia 1 - Cobertura 3,16%

en medio de la reactivación económica la gente a querido salir a divertirse y reencontrarse con familiares, amigos y con la naturaleza misma, es por eso que el sector turístico ha tenido una positiva respuesta post pandemia que lo ha favorecido.

[<Archivos\\E13>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,66%]

Referencia 1 - Cobertura 1,66%

entendimos que no podíamos quedarnos quietos y que debían contemplar cualquier situación, es decir que debíamos anticiparnos a todo

[<Archivos\\E14>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,08%]

Referencia 1 - Cobertura 2,08%

manejando solamente servicios a domicilio, que aunque cambió la dinámica del restaurante, nos permitió darnos a conocer más y crecer.

[<Archivos\\E2>](#) - § 3 referencias codificadas [Cobertura 7,72%]

Referencia 1 - Cobertura 1,75%

llevar a los pequeños y microempresarios, ayudas financieras, dadas las orientaciones de la alta dirección que estaba en cabeza del gobernador del Huila.

Referencia 2 - Cobertura 2,69%

este proceso de reactivación económica, pudimos apalancar muchos y variados emprendimientos, a los que tuvimos que evaluar desde la concepción misma de la idea del negocio, el plan del mismo y las proyecciones de producción y ventas.

Referencia 3 - Cobertura 3,29%

En alianza y a través de la Oficina de Competitividad del departamento del Huila, logramos capacitar y hacer seguimientos a los emprendedores y empresarios, a los que se les ha brindado apoyo financiero, de tal manera que tengan más oportunidades de éxito en cada uno de sus proyectos.

[<Archivos\\E3>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 4,50%]

Referencia 1 - Cobertura 1,61%

Se arma un plan estratégico basado en cinco líneas de acción para afrontar las dificultades para atender al sector empresarial.

Referencia 2 - Cobertura 2,88%

las tasas de desocupación mejoraron notablemente. Prueba de ellos también es el sector turismo, que se reactivado positivamente y ha crecido de manera significativa, sobre todo las propuestas agro turísticas, eco turísticas, etc.

[<Archivos\\E6>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,72%]

Referencia 1 - Cobertura 2,72%

Entender esas motivaciones, nos permitió desarrollar acciones encaminada a despertar en los consumidores, nuevas maneras de consumir nuestros productos. También pudimos despertar nuevas maneras de consumo que nos permitió mantener la demanda.

[<Archivos\\E8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,41%]

Referencia 1 - Cobertura 3,41%

la pandemia nos cambió mucho, pero nos cambió para bien y en aspectos de desarrollo e identificación de oportunidades fue crucial y nos obligó a repensar muchas cosas y a reinventarnos en varios aspectos, que sin duda, abren el panorama y permite trabajar con nuevas herramientas y estrategias.

[<Archivos\\E9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,96%]

Referencia 1 - Cobertura 1,96%

El éxito fue que en épocas de pandemia se subieron las ventas, dado que nuestros canales de distribución y comercialización se activaron y generaron mayores ventas de pescado.

### ***Retos de las Instituciones de Educación Superior***

[<Archivos\\E1>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,11%]

Referencia 1 - Cobertura 2,11%

Hay varios retos que se deben enfrentar, uno de ellos es la virtualidad, pero esto puede tomarse como una oportunidad, otro es el del surgimiento de carreras emergentes y el otro es el de la globalización.

[<Archivos\\E11>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 5,53%]

Referencia 1 - Cobertura 5,53%

La oficina de proyección social y proyectos especiales no suspendió sus actividades durante la pandemia, debido a que se entendía la importancia de no frenar el desarrollo de acciones encaminadas a apoyar procesos investigativos de impacto social, los cuales generan condiciones propicias para lograr un sano desarrollo empresarial y de nuevas oportunidades de negocio, basadas en las condiciones que se presentan en el territorio Huila.

### ***Retos para las Empresas***

[<Archivos\\E10>](#) - § 3 referencias codificadas [Cobertura 5,81%]

Referencia 1 - Cobertura 3,29%

Cambiar o transformarnos en cuanto al tema de comercialización y distribución, debido a que el encierro afectó terriblemente las ventas, así que tuvimos que adoptar medidas estratégicas a través de medios digitales.

Referencia 2 - Cobertura 0,50%

incremento de las materias primas

Referencia 3 - Cobertura 2,02%

inestabilidad de precio de los insumos o materias primas nos ha afectado tanto debido a que éstas subieron de manera indiscriminada.

[<Archivos\\E12>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 3,95%]

Referencia 1 - Cobertura 2,22%

Lo primero fue mantener la calma, lo segundo fue aprender a reforzar el trabajo en equipo. Se sostuvo a los empleados durante un año en que estuvimos prácticamente cerrados

Referencia 2 - Cobertura 1,73%

aprovechamos para revisar temas de infraestructura, con el ánimo de mejorar en la calidad de la prestación de los servicios hoteleros.

[<Archivos\\E13>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,00%]

Referencia 1 - Cobertura 4,00%

entendimos que no podíamos quedarnos quietos y que debían contemplar cualquier situación, es decir que debíamos anticiparnos a todo, es por ello que descubrimos una serie de oportunidades que hemos venido aprovechando y por ello abrimos ferreterías y estamos evaluando la posibilidad de incursionar en otros campos

[<Archivos\\E14>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,22%]

Referencia 1 - Cobertura 3,22%

el domicilio no era tan importante, pero tras la pandemia logramos fortalecer ese servicio y ahora tenemos ese otro canal de ventas que es en ocasiones más efectivo y genera un número importante de ventas.

[<Archivos\\E2>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,70%]

Referencia 1 - Cobertura 3,70%

a raíz de la pandemia surgieron nuevos emprendimientos que han permitido generar nuevos puestos de trabajo con oportunidades para las gente. Este fenómeno se ha presentado en todo el territorio departamental y lo que se puede vislumbrar, es un panorama positivo para los emprendedores y empresarios, de este departamento.

[<Archivos\\E3>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,07%]

Referencia 1 - Cobertura 2,07%

las tasas de desocupación mejoraron notablemente. Prueba de ellos también es el sector turismo, que se reactivado positivamente y ha crecido de manera significativa

[<Archivos\\E4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,71%]

Referencia 1 - Cobertura 1,71%

Los diferentes sectores se han fortalecido, aunque la fluctuación del dólar ha afectado a algunos empresarios de manera significativa.

[<Archivos\\E5>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 6,12%]

Referencia 1 - Cobertura 3,73%

Aunque la pandemia fue un tema difícil, cogió a la empresa con liquidez, por ello pudimos sostener los salarios de los empleados y lo otro que yo veo clave, fue la diversificación, es decir que se complementaban las líneas, es decir que esto permitió mantener las ventas permanentemente.

Referencia 2 - Cobertura 2,39%

Cada crisis muestra oportunidades que debemos identificar y aprovechar. Es decir que se debe diversificar, tanto en productos, como en proveedores, esto lo hace a uno más competitivo

[<Archivos\\E6>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,24%]

Referencia 1 - Cobertura 3,24%



la pandemia nos dejó una enseñanza muy grande, sobre todo la capacidad de adaptabilidad del mismo consumidor y de alguna manera nos hizo repensar los negocios y eso nos obliga a buscar otras maneras de desarrollar el negocio, como por ejemplo diversificando y culturizando al consumidor.

[<Archivos\E8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 6,35%]

Referencia 1 - Cobertura 6,35%

No cabe duda que la pandemia nos cambió mucho, pero nos cambió para bien y en aspectos de desarrollo e identificación de oportunidades fue crucial y nos obligó a repensar muchas cosas y a reinventarnos en varios aspectos, que sin duda, abren el panorama y permite trabajar con nuevas herramientas y estrategias. No obstante, se presenta una crisis global a raíz de la inestabilidad del dólar y el desabastecimiento de algunos productos, que nos afecta de una u otra manera y debemos actuar con inteligencia para poder atender estas dificultades.

[<Archivos\E9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 6,44%]

Referencia 1 - Cobertura 6,44%

en el sector agropecuario los incentivos antes de pandemia eran mínimos, pero posterior a pandemia, aunque los insumos han subido de precio, debido no solamente a la pandemia sino a la inestabilidad del dólar y la guerra de Ucrania, se han presentado condiciones favorables para producir y comercializar, eso muestra un panorama positivo en cuanto a las oportunidades que se presentan, pero también se genera un panorama complejo a raíz de la inestabilidad de precios de los insumos y cierta inestabilidad política del país, la cual no deja de preocupar a los empresarios.

## **VARIABLE DESARROLLO EMPRESARIAL**

### *Apoyo al fortalecimiento empresarial*

[<Archivos\E10>](#) - § 3 referencias codificadas [Cobertura 3,03%]

Referencia 1 - Cobertura 0,47%

Si, en el ámbito organizacional

Referencia 2 - Cobertura 2,17%

la Cámara de Comercio del Huila nos ha apoyado en varios temas y el SENA también nos ha dado la mano en cuanto a conocimiento en los procesos

Referencia 3 - Cobertura 0,38%

Si, el fondo emprender nos brindó apoyo económico

[<Archivos\E12>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 2,41%]

Referencia 1 - Cobertura 1,75%

Recibimos apoyo y acompañamiento de parte de la Cámara de Comercio de Neiva, de FONTUR y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Referencia 2 - Cobertura 0,66%

Como empresaria si debo reconocer que recibimos apoyo, especialmente a las relacionadas a nómina, empleos a jóvenes, etc. Fue muy importante recibir ayuda del gobierno nacional para la subsistencia empresarial.

[<Archivos\E5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,70%]

Referencia 1 - Cobertura 2,70%

En pandemia la línea de seguridad industrial y dotaciones, debía registrar una baja en ventas muy significativa, pero nosotros nos mantuvimos y eso no permitió que recibiéramos auxilio de parte del gobierno.

[<Archivos\E9>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 4,06%]

Referencia 1 - Cobertura 2,51%

Hemos recibido apoyo por parte de la academia, quienes han desarrollado investigaciones encaminadas a mejorar las especies, de tal manera que se mejore la producción piscícola, tratando de que sea más rentable y sostenible.

Referencia 2 - Cobertura 1,55%

No hemos recibido apoyo económico pero hemos podido acceder a créditos ICR (Incentivos al crédito rural) con tasas de interés muy cómodas.

## *Ideación empresarial*

[<Archivos\\E1>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 5,46%]

Referencia 1 - Cobertura 5,46%

Las herramientas para construir una propuesta de valor. Una, el paso a paso lógico para tener una propuesta de valor claro, enfocado hacia las necesidades del cliente. Otra herramienta es el análisis que se haga a través una matriz DOFA. Es importante adoptar un system business model canvas, con el que podemos evaluar el entorno, conociendo la propuesta de valor y el segmento del cliente. Antes de ir a la propuesta de valor, debo analizar y conocer al cliente. La propuesta de valor nos permite ser competitivos en el mercado.

[<Archivos\\E10>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 4,09%]

Referencia 1 - Cobertura 2,89%

Lo importante en los productos es que los consumidores se identifiquen con el producto y se sientan atraídos por estos, de tal manera que sientan que están comprando un excelente producto.

Referencia 2 - Cobertura 1,19%

Cada día debe uno capacitarse más en todo para poder lograr un producto mejor.

[<Archivos\\E12>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 3,72%]

Referencia 1 - Cobertura 1,48%

identificar el valor a ofrecer desde que se concibe la idea del negocio, ya que es la columna vertebral del negocio

Referencia 2 - Cobertura 2,23%

nosotros vendemos comodidad, tranquilidad, confort, contacto con el entorno de manera segura y algunas otras sensaciones que son las que nos hacen importantes y diferentes.

[<Archivos\\E13>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,82%]

Referencia 1 - Cobertura 3,82%

Cuando uno identifica una idea de negocio, lo primero en lo que uno piensa es en el producto que va a ofrecer y no se detiene a pensar en la generación de valor, pero cuando se identifica plenamente ese valor que satisface unas necesidades, ahí es donde el proyecto comienza a tomar fuerza y a crecer.

[<Archivos\\E14>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,54%]

Referencia 1 - Cobertura 1,54%

El valor más importante es la calidad en los productos y el excelente servicio, de allí parte todo

[<Archivos\\E4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,92%]

Referencia 1 - Cobertura 1,92%

Dependiendo de la pasión que le imprima el empresario al desarrollar la idea, así mismo se generará valor en el desarrollo de la actividad empresarial.

[<Archivos\\E5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,70%]

Referencia 1 - Cobertura 1,70%

lo más importante cuando se monta un emprendimiento, es querer hacer lo que va a hacer, y tener claro qué valor se va a generar.

[<Archivos\\E6>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,52%]

Referencia 1 - Cobertura 1,52%

Yo creo que cuando uno genera valor, genera diferenciación y hoy en día eso es lo que marca la pauta en cualquier categoría de producto.

[<Archivos\\E7>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,22%]

Referencia 1 - Cobertura 4,22%

La generación de valor es el distintivo personal de cada empresa o de cada producto, es así que desde la secretaría de competitividad lo que hemos hecho es orientar a

emprendedores y empresarios, para que logren identificar ese factor tan importante, de tal manera que cuando desarrollen proceso productivo logren colmar las expectativas reales de los consumidores

[<Archivos\E8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,60%]

Referencia 1 - Cobertura 3,60%

El generar valor agregado nos hace diferentes frente a la competencia, pues los productos son los mismos en esta empresa o en otra, pero lo que nos hace importantes, más llamativos y por lo que nos prefieren, es por el servicio, por los precios y por otros factores diferenciadores que generan verdadero valor.

[<Archivos\E9>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 4,05%]

Referencia 1 - Cobertura 1,00%

en el área de producción agropecuaria, el valor es la calidad y la inocuidad del producto

Referencia 2 - Cobertura 3,05%

muy importante para nosotros es la protección de los ecosistemas en los cuales desarrollamos nuestros procesos productivos, por ello desarrollamos acciones como la reutilización del agua hasta cinco veces, la cual es potabilizada a través de nanotecnología y oxigenación.

### ***Origen de la empresa***

[<Archivos\E10>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,35%]

Referencia 1 - Cobertura 3,35%

Yo identifiqué un espacio para poder desarrollar un proyecto productivo a base de cacao y ese espacio quise cubrirlo con un producto especial que cubre ciertas necesidades en medio de una cultura fit que hay hoy en día.

[<Archivos\E12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,52%]

Referencia 1 - Cobertura 4,52%

análisis que se hace a la oferta turística que el municipio de Villavieja poseía, es así como se identifica la necesidad y surge la oportunidad para desarrollar un proyecto hotelero que ofreciera unos servicios diferentes a los existentes, con características muy superiores, de tal suerte que se pudiera captar un público con mayor capacidad de pago

[<Archivos\\E13>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,35%]

Referencia 1 - Cobertura 3,35%

Hace unos años se dio por terminado el contrato de recolección y disposición de residuos sólidos, patológicos y patógenos, en la ciudad de Neiva, así que, ante esa situación, un grupo de empresarios quisimos constituir una empresa que pudiera ofrecer esos servicios.

[<Archivos\\E14>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,56%]

Referencia 1 - Cobertura 2,56%

En el año 1995 junto con mi mamá quisimos incursionar en un emprendimiento que nos diera libertad económica y que nos permitiera generar algunos puestos de trabajo

[<Archivos\\E4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,62%]

Referencia 1 - Cobertura 1,62%

esta empresa nace de una oportunidad que identificó ante una escasés de productos comestibles de alta calidad a precio cómodo.

[<Archivos\\E5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,64%]

Referencia 1 - Cobertura 2,64%

Lo que pasa es que la idea surgió porque yo estaba en la universidad y trabajaba en una empresa que vendía dotaciones, así que empezamos con unos amigos a explorar la idea y tratar de sacarla adelante

[<Archivos\\E6>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,05%]

Referencia 1 - Cobertura 4,05%

La oportunidad se genera a raíz de un tema político, puesto que en el Huila existe una figura de monopolio rentístico, es así como a través de la FLA (Fábrica de Licores de Antioquia), se logra obtener la franquicia para comercializar el Aguardiente Doble Anís, el cual es maquilado por la FLA en la ciudad de Medellín, pero comercializado por nuestra compañía.

[<Archivos\\E9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,85%]

Referencia 1 - Cobertura 2,85%

Cuando mi papá fue secretario de fomento agropecuario en el departamento del Huila, tuvo la oportunidad de viajar a Israel para conocer los procesos productivos agropecuarios en ambientes controlados y allá conoció una experiencia de producción piscícola

## **PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

[<Archivos\\E1>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 7,15%]

Referencia 1 - Cobertura 7,15%

La universidad tiene un documento marco de planeación, el plan de desarrollo institucional. De todas maneras se surte un ciclo que comienza con el diagnóstico, luego se identifican las actividades que se deben desarrollar de obligatorio cumplimiento, pero además se programan las actividades complementarias que se deben desarrollar como respuesta al diagnóstico efectuado y a los objetivos trazados. También desde el punto de vista presupuestal se tiene en cuenta el plan plurianual de inversión. Luego vienen las estrategias a formular y desarrollar para el logro de los objetivos propuestos. Para ello se tienen en cuenta instrumentos como el cronograma, la evaluación y la retroalimentación.

[<Archivos\\E10>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,52%]

Referencia 1 - Cobertura 2,52%

Los productos a los que más les veo futuro son los relacionados con la confitería, por ello es que estoy capacitándome para poder desarrollar un producto competitivo

[<Archivos\\E11>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,85%]

Referencia 1 - Cobertura 4,85%

La oficina de proyección social y proyectos especiales, está enfocada en desarrollar acciones que permitan vincular a la academia con otros actores importantes como los gobiernos departamental y municipales, para apalancar procesos productivos, siendo articulador entre privados que desean desarrollar nuevos productos, el estado y posibles inversionistas que deseen desarrollarlos.

[<Archivos\\E12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,07%]

Referencia 1 - Cobertura 3,07%

El enfoque estratégico está orientado fundamentalmente en el posicionamiento de una marca que integra una serie de servicios y experiencias, que hacen que los huéspedes deseen regresar o puedan ser multiplicadores o difusores del servicio

[<Archivos\\E13>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 6,97%]

Referencia 1 - Cobertura 6,97%

Nosotros trabajamos en procura de alcanzar los más altos estándares de calidad en todo lo que hacemos y de allí parte toda nuestra estrategia y plan estratégico, es por ellos que nos hemos certificado en todas las normas, tales como ISO 9001, Ecco-0461/19, Norsok S-006, Ecco-0047/19-NSK, Iso 14001, Ecco-0195/19-MA, ISO 45001 y Ecco-0228/19-SST. Además, tenemos claro que debemos llevar a nuestros empleados al máximo nivel de capacitación y compromiso, de tal manera que nuestra eficiencia sea sello de calidad frente a todos nuestros clientes.

[<Archivos\\E14>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,93%]

Referencia 1 - Cobertura 1,93%

La planeación estratégica está basada en el desarrollo de una gran variedad de platos exquisitos con un excelente servicio.

[<Archivos\\E2>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 5,97%]

Referencia 1 - Cobertura 5,97%

INFIHUILA es un establecimiento público de fomento descentralizado de orden departamental, razón por la cual tiene su propio plan de acción estratégico. Una de las



líneas más estratégicas más importantes es la actividad de crédito para fomento en todo el departamento. Otra línea muy importante es el crédito de tesorería a algunas entidades públicas territoriales, aprovechando las bondades otorgadas por el gobierno nacional. Conforme al plan estratégico hay una nueva unidad y es la de fondo y proyectos especiales.

[<Archivos\E3>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 7,39%]

Referencia 1 - Cobertura 7,39%

Desde comenzó el gobierno departamental Huila Crece se estableció que se debe desarrollar un nuevo modelo de desarrollo productivo, por ello nace el análisis del ecosistema de emprendimiento articulado. De allí se trabajó en equipo con la red de emprendimiento del departamento. Se tuvieron en cuenta todos los actores de la cadena de emprendimiento, siguiendo la hoja de ruta de la política pública de emprendimiento e innovación, la cual cuenta con seis ejes temáticos, de los cuales se desprenden diferentes nodos que se ajustan a los diferentes intereses de quienes desean emprender.

[<Archivos\E4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,22%]

Referencia 1 - Cobertura 3,22%

En búsqueda de eliminar el caos, comenzamos el proceso de certificación en ISO 6001, que está determinada para pymes, pero con la rigurosidad de exhibir un certificado sino que realmente lo que queríamos era mejorar los procesos y las responsabilidades.

[<Archivos\E5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,31%]

Referencia 1 - Cobertura 4,31%

El proceso de planeación estratégica, nos hemos puesto metas a un tiempo determinado y en la medida en que se van alcanzando, se van ampliando. Algo que ha sido clave es que siempre hemos reinvertido las utilidades. También tenemos en cuenta en la planeación la investigación de mercados y análisis aterrizados para poder avanzar.

[<Archivos\E6>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 10,56%]

Referencia 1 - Cobertura 10,56%

Conantioqueño es una empresa que distribuye fundamentalmente productos de la FLA en varias regiones del país y conoce a la perfección esta operación. En el departamento del Huila, al existir un monopolio rentístico en cuanto a la comercialización de aguardiente, de su producto insignia que es el "Doble Anís", debemos atender una obligaciones

económicas correspondientes a la participación que se debe asegurar al departamento y que es pagada a la Gobernación del Huila, es así como tuvimos que desarrollar un plan estratégico que nos permitiera llegar a todos los rincones de esta región para lograr alcanzar las ventas que permitieran cumplir con estos compromisos, sin dejar de generar rentabilidad para los dueños de la compañía. De tal manera que todo está centrado en una estrategia logística y de comercialización, que es la que permite mantener los márgenes de venta esperados, con los cuales podemos garantizar una rentabilidad.

[<Archivos\E7>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 6,52%]

Referencia 1 - Cobertura 6,52%

La secretaría de competitividad de la administración municipal de Neiva, tiene como misión principal, generar condiciones propicias para que las personas, los emprendedores y los empresarios, logren identificar un ambiente favorable para desarrollarse económicamente, dentro de un ecosistema económico, emprendedor y empresarial, favorable. Lo que se pretende es alinear los elementos que hacen parte de este ecosistema, de tal manera que se genere un ambiente propicio para el desarrollo económico de las empresas, lo cual redundará en beneficios socio económico.

[<Archivos\E8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,81%]

Referencia 1 - Cobertura 4,81%

La planeación estratégica se da desde la dirección general de la compañía y desde allí a la gerencia de distrito y desde esta a las diferentes regiones. Algo que es muy importante es que los gerentes de los diferentes negocios participen de la construcción del plan estratégico y entre todos se generan unos planes, en donde se trazan metas y se miden todos los factores que hacen parte del desarrollo del negocio.

[<Archivos\E9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,53%]

Referencia 1 - Cobertura 3,53%

Nosotros tenemos un organigrama muy bien estructurado para poder conducir la empresa, con una misión, visión, políticas, etc. Allí tenemos los diferentes líderes de área que son quienes responden por cada uno de los procesos que se desarrollan en la empresa, de tal manera que se garantice la calidad del producto.

## **RESILIENCIA EMPRESARIAL**

### *Aporte a futuros emprendedores*

[<Archivos\\E1>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,87%]

Referencia 1 - Cobertura 1,87%

Se deben aprovechar valores importantes como los centros de investigación para fortalecer el emprendimiento, con los que se pueden generar star up, unicornios, patentes, entre otros.

[<Archivos\\E10>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,13%]

Referencia 1 - Cobertura 4,13%

En el tema de emprender hay que ser claros y constantes, se debe enamorar de los proyectos y apasionarse con el emprendimiento. El emprendimiento es un proceso muy sacrificado pero muy bonito que si se hace con responsabilidad y constancia, genera excelentes resultados.

[<Archivos\\E11>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,98%]

Referencia 1 - Cobertura 3,98%

Pienso que es fundamental afianzar la famosa alianza tripartita universidad, empresa, estado, teniendo claridad de la vocación productiva de un territorio y la pertinencia de los programas que una institución de educación superior oferte, frente a las necesidades, oportunidades y desafíos de los tiempos actuales.

[<Archivos\\E12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,51%]

Referencia 1 - Cobertura 3,51%

Pienso que es necesario que los jóvenes intenten por lo menos una vez en la vida, iniciar un proyecto empresarial y es clave que hagan el esfuerzo por sacarlo adelante y solidificarlo, con ello producen riqueza y generan empleo, aportando al desarrollo económico del país.

[<Archivos\\E13>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 6,03%]

Referencia 1 - Cobertura 6,03%

Yo creo que la academia debe procurar por preparar a los estudiantes para afrontar un mundo absolutamente difícil, en el que el que sobrevive es el más fuerte, el que más trabaja, el que es valiente y se atreve a proponer, crear, innovar. La academia no puede formar profesionales facilistas porque éstos al salir al mercado laboral o empresarial, se van a encontrar con un escenario muy complejo que va a demandar de todo su esfuerzo y de todos sus conocimientos y destrezas.

[<Archivos\E14>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,74%]

Referencia 1 - Cobertura 3,74%

Solamente puedo decirles que para llegar a algún lugar hay que emprender un camino, pero eso sí, se debe por lo menos saber a dónde se desea llegar. Es decir que debemos trazarnos retos en la vida para poder conquistar logros importantes.

[<Archivos\E2>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,75%]

Referencia 1 - Cobertura 3,75%

La vida es como la bicicleta o la práctica del ciclismo, la única manera de llegar al destino es pedaleando, no importa si es llano, subida o bajada, lo importante es tener claro que para avanzar es necesario pedalear. Así que hay que dejar las zonas de confort y hacer el esfuerzo que haya que hacer para lograr las metas.

[<Archivos\E3>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 5,11%]

Referencia 1 - Cobertura 5,11%

Debemos recobrar las cátedras del emprendimiento. Es importante cambiar la mentalidad de las personas para que se aventuren en procesos emprendedores y puedan desarrollar proyectos que tengan posibilidades de éxito. Es importante generar cambios para poder hacer que las nuevas generaciones cambien la mentalidad y afronten los nuevos retos de manera proactiva, propositiva, de emprendimiento e innovación.

[<Archivos\E4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,01%]

Referencia 1 - Cobertura 4,01%

Entre más la empresa se acerque a la academia y viceversa, se vive una práctica que permite crecer en temas de emprendimiento. Pienso que la academia debe buscar esos espacios para que los estudiantes y futuros profesionales, determinen puntos de encuentro, de tal manera que se ponga en práctica los conocimientos.

[<Archivos\\E5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 5,30%]

Referencia 1 - Cobertura 5,30%

Yo creo que inclusive hemos hecho con la universidad surcolombiana, lo que siempre he dicho es que en el último semestre se debe orientar una asignatura que se llame "charlas empresariales", para que los empresarios cuenten toda su experiencia como empresarios. Yo creo que poner a interactuar a los estudiantes con los empresarios, es clave a la hora de formar buenos profesionales con visión empresarial.

[<Archivos\\E6>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,36%]

Referencia 1 - Cobertura 2,36%

Pienso que hay algo muy importante por fortalecer y es la vinculación de la academia y el empresariado para sacar profesionales mejor formados, más experimentados, es decir, menos inexpertos en diferentes temas.

[<Archivos\\E7>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,86%]

Referencia 1 - Cobertura 4,86%

Considero que es muy importante fortalecer la alianza universidad, empresa, estado, sociedad. Para ellos es fundamental que se integren estos tres actores con una visión en común, sin otro interés que sacar adelante una región o un país. La invitación es a seguir trabajando en procura de fortalecer esta alianza para lograr objetivos ambiciosos en materia de desarrollo socio económico, tecnológico y del conocimiento.

[<Archivos\\E8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,11%]

Referencia 1 - Cobertura 4,11%

Sin lugar a dudas, considero muy importante que la academia se acerque al empresariado y al estado, para que entre todos se desarrollen maneras de potencializar las regiones. Es

fundamental que los estudiantes participen activamente en los procesos de emprendimiento, ciencia, tecnología e innovación, relacionados con las necesidades de cada territorio.

[<Archivos\\E9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,25%]

Referencia 1 - Cobertura 4,25%

Es importante el trabajo aunado entre los empresarios y la academia, no solamente para que los jóvenes aprendan sino también para que las empresas se nutran de nuevos saberes y conocimientos. El divorcio de estos dos actores no deja que las regiones avancen y progresen. A esto debe sumarse el apoyo del gobierno porque es fundamental el acompañamiento y apalancamiento de éste.

### *Estrategias y retos empresariales*

[<Archivos\\E1>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,04%]

Referencia 1 - Cobertura 2,04%

En los procesos hay demasiada lentitud porque es obsoleta y el seguimiento tiene muchas fallas. Pienso que se deben estandarizar los procesos y apalancarse con tecnología y software especializados.

[<Archivos\\E10>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,99%]

Referencia 1 - Cobertura 1,99%

El tema de cambio de planta es muy retante ya que no estamos produciendo como deberíamos producir pero los gastos si se mantienen.

[<Archivos\\E11>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,56%]

Referencia 1 - Cobertura 2,56%

En los últimos tiempos la situación más retante ha sido la pandemia, pero también la inestabilidad administrativa de la universidad surcolombiana, dada la lucha de poderes al interior de la institución.

[<Archivos\\E12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,48%]

Referencia 1 - Cobertura 3,48%

Hemos tenido dos situaciones muy complejas, una la pandemia que por la crisis generada nos llevó al límite y la otra, un incendio provocado por un volador que cayó en el techo del hotel, el cual fue construido en paja, para disminuir la temperatura a interior del hotel.

[<Archivos\E13>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,90%]

Referencia 1 - Cobertura 3,90%

Hemos tenido que afrontar varios retos, que no son diferentes a los que enfrentan muchos empresarios en este país, unos relacionados con la inseguridad y la violencia, otros con la inestabilidad económica y otros con temas políticos que afectan el normal desarrollo de las compañías o empresas en este país.

[<Archivos\E14>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,15%]

Referencia 1 - Cobertura 2,15%

Yo creo que lo más retante ha sido la pandemia pero gracias a Dios ya se ha venido superando y todo ha venido regresando a la normalidad.

[<Archivos\E2>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,47%]

Referencia 1 - Cobertura 3,47%

La situación más retante fue la pandemia, y la bajada de intereses genera un fuerte golpe a las proyecciones y presupuestos de INFIHUILA, de tal suerte que tuvo una reducción del 53% de los ingresos, por lo cual se adoptaron políticas de austeridad que permitieron sobrellevar la coyuntura presentada.

[<Archivos\E3>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 6,12%]

Referencia 1 - Cobertura 6,12%

Primero el desconocimiento o inexperiencia, debido a que no estamos preparados para ser empresarios, lo cual conduce a tener ciertas dificultades. Para poder salir adelante en los diferentes temas, los emprendedores se convierten en toderos porque sienten temor. De tal manera que se identifica la necesidad de una buena formación para desarrollo de competencias. Lo segundo es la dificultad para entender la importancia del trabajo en equipo, así que se debe promover la asociatividad.

[<Archivos\E4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 5,00%]

Referencia 1 - Cobertura 5,00%

Uno de los retos más importantes fue el cambio generacional. La resiliencia es un valor importante que se debe fortalecer. La época de violencia fue un tiempo muy difícil para la empresa, pero hoy se presentan muchas más oportunidades, favorables para empresas como la nuestra.

Otro tema es la evolución tecnológica, los cambios a los que se debe uno enfrentar y acoger para poder sobrevivir.

[<Archivos\E5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,75%]

Referencia 1 - Cobertura 1,75%

Yo creo que situaciones difíciles sobre todo los robos que me han hecho, tal vez por falta de control y malicia para escoger la gente.

[<Archivos\E6>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,02%]

Referencia 1 - Cobertura 3,02%

Sin lugar a dudas la situación más compleja fue la pandemia, puesto que tuvimos que desplegar todo un grupo de acciones publicitarias, promocionales, logísticas, entre otras, que nos permitieran mantener el margen mínimo de ventas, para no generar pérdidas económicas.

[<Archivos\E7>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 6,46%]

Referencia 1 - Cobertura 6,46%

la primera de ellas fue la pandemia, que sin lugar a dudas puso a prueba toda nuestra capacidad de creatividad, innovación, inventiva, resiliencia, entre otras. La segunda fue la protesta social que afectó notablemente al comercio y paralizó prácticamente a las ciudades en unos días de alta tensión. La tercera fue el paro camionero y el bloqueo de vía, que sin lugar a dudas generó una notable desaceleración de la economía a nivel nacional y un desabastecimiento de insumos, bienes y servicios, los cuales generaron gran crisis en el empresariado local.



[<Archivos\\E8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,13%]

Referencia 1 - Cobertura 2,13%

El mayor reto fue superar el incendio o la conflagración que afectó la tienda más importante de esta ciudad. Esto nos obligó a desarrollar trabajos muy duros y fue un reto muy fuerte.

[<Archivos\\E9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,93%]

Referencia 1 - Cobertura 3,93%

Los retos más grandes se dan cuando hay mucha importación de productos, los cuales ingresan al país con precios más bajos y eso nos golpea fuertemente. Ante esas situaciones hemos tenido que tomar medidas drásticas para poder sostenernos, pero no deja de ser supremamente fuerte ese tema para los productores, sobre todos para los del sector primario.

### *Factores de éxito*

[<Archivos\\E1>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,00%]

Referencia 1 - Cobertura 3,00%

Desde el área a la cual pertenezco, pienso que la gobernanza de este tipo de unidades funcionales ha sido exitoso y ha generado buen impacto. La unidad de emprendimiento fue creada con un acto administrativo porque se le dio el lugar como una unidad especializada transversal a los procesos.

[<Archivos\\E10>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,18%]

Referencia 1 - Cobertura 0,18%

Constancia

[<Archivos\\E11>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,71%]

Referencia 1 - Cobertura 2,71%

La calidad del talento humano es clave para mantenerse activos como organización, así como la capacidad de adaptación a los cambios que se presenten y el aprovechamiento de las oportunidades que se van presentando.

[<Archivos\E12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,79%]

Referencia 1 - Cobertura 1,79%

Podríamos decir que lo contrario, constancia, una adecuada planeación, capacidad de resiliencia y organización administrativa y financiera.

[<Archivos\E13>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,88%]

Referencia 1 - Cobertura 2,88%

El trabajo constante y comprometido, teniendo objetivos claros, siendo visionarios y levantándose día a día con vigor y con pensamiento positivo para que toda dificultad sea superada y cada reto se convierta en una oportunidad.

[<Archivos\E14>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,97%]

Referencia 1 - Cobertura 1,97%

Yo creo que cuando uno tiene los objetivos claros y el ánimo para querer alcanzarlos, las cosas se logran de la mejor manera.

[<Archivos\E2>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,41%]

Referencia 1 - Cobertura 4,41%

El modelo de gobierno adoptado permitió que se generara una dinámica económica fortaleciendo el sector productivo, articulando a todos los sectores productivos para lograr incrementar la producción en general. Gracias a estas políticas INFIHUILA se

convirtió en protagonista, dado que fue intermediario para la colocación de recursos para el desarrollo de cada uno de los sectores.

[<Archivos\E3>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,44%]

Referencia 1 - Cobertura 2,44%

Saber entender el entorno, saber entender el mercado. Hay que saber entender y comprender al cliente. Aprender a sortear las dificultades y sacar el mejor provecho de los retos que se presentan.

[<Archivos\E4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,15%]

Referencia 1 - Cobertura 1,15%

La innovación y nuevos servicios deben ser factores que tenemos en cuenta permanentemente.

[<Archivos\E5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,05%]

Referencia 1 - Cobertura 2,05%

Un factor importante es la gratificación del trabajo a largo plazo, es decir que hay que ser inteligentes a la hora de invertir y ser emocionalmente estable.

[<Archivos\E6>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,43%]

Referencia 1 - Cobertura 3,43%

Los factores que llevan al éxito a una organización son precisamente los que acabo de mencionar, pero de manera positiva, es decir, la pasión y el compromiso por parte de los directivos y funcionarios, la buena planeación, la determinación aterrizada pero ambiciosa de metas, presupuestos, objetivos, etc.

[<Archivos\E7>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 5,03%]

Referencia 1 - Cobertura 5,03%

Pienso que a una organización la conduce al éxito la persistencia, la constancia, la planeación adecuada de todas las acciones que conduzcan al cumplimiento de los objetivos propuestos, el empoderamiento de los directivos y empleados, la pasión y el compromiso, y el convencimiento de que siempre se puede mejorar y hacer las cosas mejor, sin considerar que existen productos terminados, sino que todo es susceptible de ser mejorado.

[<Archivos\\E8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 5,56%]

Referencia 1 - Cobertura 5,56%

Los principales factores de éxito de las organizaciones son muchos, pero siguiendo el hilo de lo expuesto, podemos decir que la capacidad de respuesta ante los retos que se presenten, la capacidad de identificar las oportunidades como respuesta a las situaciones que suceden en cualquier momento, la capacidad de resiliencia y reinención, el desarrollo de talento humano comprometido, capacitado y motivado. La adopción de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos productos.

[<Archivos\\E9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,12%]

Referencia 1 - Cobertura 3,12%

Para que una organización tenga éxito es fundamental el trabajo organizado, la constancia, la investigación de nuevas maneras de producir y generar ingresos, la selección de buen personal que lo apoye a uno en la empresa, el desarrollo de políticas de calidad y la persistencia.

### ***Factores de fracaso***

[<Archivos\\E1>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,19%]

Referencia 1 - Cobertura 4,19%

Los factores que llevan al fracaso a una organización son precisamente la falta de organización, el no tener documentados los procesos, la tramitomanía, la falta de sistematización de las acciones para el seguimiento de las mismas, la falta de

empoderamiento por parte de los actores que confluyen al interior de la organización y el desconocimiento del ecosistema en el cual se desenvuelve la organización.

[<Archivos\\E10>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,31%]

Referencia 1 - Cobertura 0,31%

Falta de constancia.

[<Archivos\\E11>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,96%]

Referencia 1 - Cobertura 1,96%

A una organización la afecta negativamente la falta de planeación, la desorganización, la desarticulación y la falta de identificación de objetivos claros.

[<Archivos\\E12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,90%]

Referencia 1 - Cobertura 1,90%

Pienso que la falta de constancia, la capacidad de reaccionar ante los retos que se presentan, la falta de planeación y el desorden administrativo.

[<Archivos\\E13>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,23%]

Referencia 1 - Cobertura 1,23%

La falta de persistencia, constancia, compromiso, responsabilidad, manejo financiero y de visión.

[<Archivos\\E14>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,79%]

Referencia 1 - Cobertura 0,79%

El descuido, el desorden y la falta de constancia.

[<Archivos\\E2>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,59%]

Referencia 1 - Cobertura 2,59%

El factor humano puede llevar a una organización al fracaso, debido a que muchas personas se amañan demasiado en la zona de confort, y esto genera riesgos y dificultades, que obliga a tomar decisiones para corregir este tema.

[<Archivos\\E3>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,33%]

Referencia 1 - Cobertura 2,33%

La falta de acompañamiento institucional conduce al fracaso empresarial. Es importante saber quién puede apalancar los diferentes procesos para poder superar los retos que se presentan.

[<Archivos\\E4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,57%]

Referencia 1 - Cobertura 1,57%

El descuido empresarial, la falta de metas, no brindar las herramientas, no tener visión de futuro, el desorden financiero.

[<Archivos\\E5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,02%]

Referencia 1 - Cobertura 1,02%

Yo creo que la falta de disciplina y manejo emocional del líder de la empresa.

[<Archivos\\E6>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,62%]

Referencia 1 - Cobertura 2,62%

Yo pienso que los factores que llevan al fracaso a una organización es la falta de pasión de sus directivos y funcionarios, el desorden administrativo, la falta de planeación y la falta de control en todos y cada uno de los procesos.

[<Archivos\\E7>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,59%]

Referencia 1 - Cobertura 2,59%

A una empresa la pueden llevar al fracaso varios factores, uno de ellos es la falta de disciplina y liderazgo, el otro es la falta de planeación, no tener claro el mercado objetivo, y la falta de pasión por lo que se hace.

[<Archivos\E8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,06%]

Referencia 1 - Cobertura 2,06%

La desorganización, la falta de planeación, la falta de personas comprometidas o empoderadas con la empresa y los procesos, y la falta de cultura de la calidad en los productos.

[<Archivos\E9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,11%]

Referencia 1 - Cobertura 3,11%

Yo creo que una organización se deteriora o va al fracaso cuando sus dueños no están al frente de ella, cuando hay desorganización y falta de interés en los procesos, también cuando hay desconocimiento de todo lo que se hace y se produce. En pocas palabras cuando hay descuido.