

FACTORES CRÍTICOS PARA LA PERDURABILIDAD Y EL CONTINUO  
DESARROLLO DE MIPYMES PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA  
GASTRONÓMICA DE BOGOTÁ D.C.

BORIS DONOVAN LONDOÑO TORRES

MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TITULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS

ORIENTADOR:  
ANDRÉS MAURICIO CASTRO  
DOCENTE INVESTIGADOR

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2021

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del director de la Especialización

---

Firma del Calificador

Bogotá D.C abril de 2021.

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro.

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigación.

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero. Dr. Ricardo Alfonso

Peñaranda Castro

Secretario General.

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director de Especialización en Gerencia de Empresas Dr. José

Andrés Rueda Montaña

Las directivas de la Universidad de América, Los jurados calificadores y el cuerpo docente. No son responsables por los criterios e ideas expuestos en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro especialmente a mis padres, quienes representan en mi vida una fuente inagotable de amor y apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

En principio quiero agradecer a mis familiares y seres queridos, quienes han estado presentes compartiendo conmigo su felicidad durante toda esta etapa de mi vida.

Agradezco a todas las empresas que decidieron participar en el estudio dedicando parte de su tiempo a compartir información realmente importante para el desarrollo de la investigación.

Asimismo, expreso sincero agradecimiento al programa de especialización en gerencia de empresas de la Fundación Universidad de América y todos los docentes que brindaron su acompañamiento en el camino a sentar las bases de conocimiento aplicadas en este documento.

Por ultimo doy gracias al docente investigador Andrés Mauricio Castro, quien demostró interés por el tema propuesto desde el principio y brindó su apoyo y orientación durante todo el proceso para llevar a cabo esta monografía de investigación satisfactoriamente.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. OBJETIVOS	16
2. MARCO REFERENCIAL	17
2.1 Oferta de valor	17
2.2 Factores críticos para el éxito	19
2.3 Diagnóstico y análisis estratégico	21
3. FACTORES CRÍTICOS PARA LA PERDURABILIDAD Y EL CONTINUO DESARROLLO DE MIPYMES	23
4. EVALUACIÓN	28
4.1 Metodología	28
4.2 Resultados	29
5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO QUE PERMITEN LA PERDURABILIDAD Y CONTINUO DESARROLLO DE MIPYMES PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE BOGOTÁ TRAS LA PANDEMIA DEL COVID-19	52
5.1 Innovación	52
5.2 Relación con stakeholders	53
5.3 Cumplimiento de objetivos	54
5.4 Disciplina	55
6. CONCLUSIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	60

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. <i>Antigüedad de la empresa</i>	30
Figura 2. <i>Clasificación de la empresa</i>	31
Figura 3. <i>Procesos de innovación en empresas</i>	32
Figura 4. <i>Definición de escenarios futuros</i>	33
Figura 5. <i>Documentación de éxitos y fracasos</i>	34
Figura 6. <i>Documentación de objetivos</i>	35
Figura 7. <i>Evaluación de empleados a superiores</i>	36
Figura 8. <i>Esfuerzo por mantener recurso humano</i>	37
Figura 9. <i>Clima organizacional</i>	38
Figura 10. <i>Reconocimiento del desempeño y esfuerzo de los empleados</i>	39
Figura 11. <i>Toma de decisiones por parte de los empleados</i>	40
Figura 12. <i>Influencia de los stakeholders en toma de decisiones</i>	41
Figura 13. <i>Conocimiento interno de las empresas</i>	42
Figura 14. <i>Relación empresa-desarrollo social</i>	43
Figura 15. <i>Política de endeudamiento</i>	44
Figura 16. <i>Cultura de disciplina</i>	45
Figura 17. <i>Cultura orientadora de la empresa</i>	46
Figura 18. <i>Identificación de grupos de interés</i>	47
Figura 19. <i>Ideología central y comportamiento empleados</i>	48
Figura 20. <i>Certificaciones de calidad</i>	49



## **RESUMEN**

Esta investigación se realiza con el fin de identificar los factores críticos para la perdurabilidad y el continuo desarrollo de Mipymes pertenecientes a la industria gastronómica de Bogotá tras la pandemia de COVID-19 ocurrida en 2020, explorando dimensiones como aprendizaje, cultura, gobierno y estrategia mediante el análisis de información documental contrastada con información obtenida de la experiencia de 63 empresas con más de un año de existencia.

Palabras clave: Factores Críticos de Éxito, Mipymes, Perdurabilidad, Desarrollo,

## INTRODUCCIÓN

La industria gastronómica de Bogotá sobresale a nivel nacional gracias a la variedad de ofertas que dispone dado que es un mercado suficientemente grande para que funcionen todo tipo de propuestas poco convencionales. Además, cuenta con la ventaja de poseer la central de abastos más grande del país y la segunda de América Latina (Corabastos) con un área de 798.000 metros cuadrados. Sin embargo, esta industria se enfrenta a una situación problema; se caracteriza por la alta tasa de mortalidad de sus empresas durante los primeros cinco años de vida, causada generalmente por ineficiente planeación y estructuración de costos (Paz & Cerezo, 2020); adicionalmente en el año 2020 empresas pertenecientes a este sector han debido enfrentarse a una serie de barreras causadas por la pandemia de COVID-19. En el mes de marzo de este año fue decretada una cuarentena obligatoria para toda la ciudad que llevó al cierre de establecimientos y posteriormente implicó una reestructuración al desarrollo de la oferta de valor de los existentes; pues las empresas se vieron obligadas a modificar sus horarios de prestación de servicios, implementar protocolos de bioseguridad para la atención de sus clientes, generar espacios adecuados al aire libre para cumplir con nuevas normas acerca del aforo máximo permitido y también asumir la nueva competencia, pues por ley los bares de la ciudad debieron sumarse a la venta de alimentos para poder abrir sus puertas.

Las situaciones enunciadas tan solo son una descripción general del tipo de barreras que enfrentan Mipymes pertenecientes a la industria gastronómica de Bogotá, por esta razón surge la necesidad de conocer cuáles son los factores críticos para su perdurabilidad y continuo desarrollo; esto evaluando información obtenida a partir de una investigación documental frente al estudio de características cualitativas medidas en una escala Likert, referentes al manejo dado a dimensiones como estrategia, cultura, gobierno y aprendizaje en sesenta y tres establecimientos participantes de la investigación. A continuación, se presentan los objetivos planteados inicialmente para esta monografía de investigación y posteriormente su respectivo desarrollo temático en cuatro capítulos, finalmente el documento presenta las conclusiones donde se evidencian tanto los resultados como posibles líneas de investigación futuras.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 Objetivo General**

Identificar los factores críticos para la perdurabilidad y el continuo desarrollo de Mipymes pertenecientes a la industria gastronómica de Bogotá tras la pandemia del COVID-19 ocurrida en el año 2020.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el marco de referencia en el contexto de la perdurabilidad y continuo desarrollo de la Mipymes.
- Determinar los factores críticos para la perdurabilidad y el continuo desarrollo de Mipymes.
- Evaluar la perdurabilidad para el continuo desarrollo que han tenido las Mipymes pertenecientes a la industria gastronómica de Bogotá a partir de los modelos consultados.
- Establecer los factores críticos de éxito que permitan la perdurabilidad y el continuo desarrollo de Mipymes pertenecientes a la industria gastronómica de Bogotá tras la pandemia del COVID-19.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Oferta de valor

Tal como menciona Alfonso Osorio, CEO de MANAGEMENT & BUSINESS CONSULTING GROUP (2020) en su conferencia acerca de Marketing Estratégico la propuesta de valor constituye una «serie de productos, servicios, soluciones y ventajas (valores agregados) que una empresa ofrece a sus clientes, orientados a satisfacer necesidades o solucionar problemas, creando valor para ellos y que se describen a través de proposiciones (frases u oraciones) de valor». Preguntas relevantes a la hora de realizar un adecuado análisis interno de la empresa como ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades y expectativas de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado? ¿Cuáles son los atributos principales del producto o servicio incluyendo el grado de calidad? ¿Cuáles son las relaciones establecidas con nuestros clientes? y ¿Cuál es la imagen que nuestro producto o servicio posee? Son las indicadas para determinar las proposiciones de valor, identificando así fortalezas en relación a la competencia. Se puede decir que la oferta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar problemas y/o satisfacer las necesidades del cliente, sus expectativas, preferencias y gustos, contribuyendo a la rentabilidad del mismo.

Así mismo, Según Carlos Mejía (2003), quien también aporta un concepto importante acerca de la propuesta de valor, afirma que «es una mezcla única de productos servicios, beneficios y valores agregados que una empresa ofrece a sus clientes». Además, señala que los estudios de mercadeo nos enseñan que el posicionamiento estratégico es tomar una opción frente al mercado (clientes) y la competencia por anticipado, entonces debo definir como quiero ser y como espero que el mercado me perciba. Así pues, cada organización tiene una estrategia y un

posicionamiento y a partir de ellos surge la determinación de sus objetivos y el perfil del cliente deseado.

Por su parte Edgar Higuerey (2019) define la oferta de valor como «una práctica original de marketing que tiene como objetivo darle al cliente una idea clara, concisa y transparente de cómo un negocio en particular puede ser relevante para él». Por ello la oferta de valor se considera un elemento de suma importancia para las empresas, pues debe relacionar los aspectos más destacados de las mismas para así posicionarla entre los consumidores; en relación a esto Higuerey sugiere cuatro pilares esenciales para su respectiva elaboración:

1. Claridad: es esencial conocer la misión de la empresa al ofrecer un producto o servicio, pues entre más clara sea la propuesta más fácil será transmitir el mensaje al consumidor
2. Lenguaje: debe manejar un lenguaje específico que sea comprendido por el cliente objetivo y así generar un enfoque más natural y apropiado
3. Transparencia: evitar exageraciones, debe existir sinceridad y objetividad al describir cómo los servicios o productos pueden satisfacer las necesidades del consumidor
4. Dirección: debe dirigir al consumidor a lo que encontrará en el contacto con la empresa, se deben destacar los diferenciales que se poseen (precios bajos, domicilios gratis, facilidades de pago, etc.) y que pueden ser realmente valiosos para el cliente.

Por consiguiente, se entiende que la propuesta de valor puede adquirir matices muy diferentes, aunque su importancia reside, en todo caso, en que de ella se deriva la ventaja competitiva. Se trata de una ventaja que la empresa disfruta de forma exclusiva con respecto a sus competidores y que le confiere una posición única y superior en el mercado. Asimismo, es válido aclarar que existen unos

factores generales que deben ser tenidos en cuenta por todas las empresas en busca del éxito y la perdurabilidad ya que tienen gran influencia sobre su participación en la industria; ¿cuáles son estos factores? ¿Cómo identificarlos? Y ¿qué relación tienen con la perdurabilidad y el continuo desarrollo? Son interrogantes que serán desarrolladas a continuación.

## **2.2 Factores críticos para el éxito**

Los factores críticos para el éxito son los principales determinantes del éxito competitivo y financiero en el largo plazo de las empresas en un sector económico. Son un número limitado y tienen que ver con los recursos y capacidades clave, las acciones, actividades o procesos clave y otras condiciones que inciden directamente sobre la propuesta de valor y el éxito competitivo del negocio, la efectividad operacional (productividad, eficacia, eficiencia) y la viabilidad de una organización, programa o proyecto. Además los FCE constituyen un concepto precursor de capacidades centrales o estratégicas también denominadas modulares; las capacidades modulares se definen como aquellas capacidades clave de la empresa, son un conjunto de cualidades intrínsecas, que impulsan a una empresa hacia el éxito económico, son confirmadas por la experiencia como de particular importancia para el desarrollo de la ventaja competitiva en la industria o sector y están relacionadas en forma directa para el desarrollo del modelo de negocio y el cumplimiento de la propuesta de valor.

Adicionalmente con ánimo de identificar los factores críticos para el éxito se pueden realizar las siguientes preguntas.

¿Qué desafíos necesita abordar la organización para tener éxito? ¿Qué capacidades, recursos, procesos y TICs tienen el mayor efecto sobre la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo de la empresa? ¿Cuáles son las posiciones competitivas y capacidades distintivas que debemos alcanzar y que están relacionadas con asuntos del entorno? ¿Qué capacidades y recursos debe tener la empresa si quiere tener éxito?

Así pues, algunos ejemplos de factores críticos para el éxito son:

- Solidez financiera
- Canales de distribución y logística
- Capacidad de innovación
- Alta liquidez
- Precios competitivos

Los factores críticos para el éxito deben ser contemplados por todo tipo de empresa, ayudando así a gerentes a definir directrices en la vida diaria y el modelo de administración de empresas, según Wallace Oliveira (2017).

Los factores críticos de éxito son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de una empresa y su negocio, logrando sus objetivos. Por el contrario, cuando estos mismos factores se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso de la organización. Estos tienen que hallarse a través de un estudio a fondo de los objetivos propios de la empresa, que derivan de su misión, su visión y sus valores, tornándose referencias obligatorias y esenciales para que la empresa sobreviva, para ser competitiva y tener éxito, cualquiera que sea el segmento.

Mientras Manuel Cilleros (2019) afirma que el analizar los factores críticos de éxito es un hecho dirigido a «identificar aquellos factores del entorno cuyo funcionamiento adecuado o evolución favorable permitirán la implantación con éxito de una estrategia determinada. Como consecuencia de la identificación de estos factores externos, se podrá proceder a una aplicación adecuada de los recursos de la organización con el fin de conseguir una eficacia optima de esta estrategia». En esta identificación se deben tener en cuenta factores como:

1. Un proceso de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo con el entorno
2. Una actividad dentro de la organización que debe realizarse con especial atención

3. Un suceso que ocurre en el entorno externo y sobre el cual se puede o no tener control

Es conveniente, diferenciar entre factores de éxito y factores críticos de éxito. Un factor de éxito es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo. Este factor de éxito se define como crítico si su cumplimiento es absolutamente necesario para alcanzar los objetivos de la organización, de modo que se requiere una especial atención por parte de los responsables de la organización, con el fin de asegurar que se dedican los mejores recursos para la consecución de dicho factor de éxito. Al igual definir objetivos, conocer recursos y comprender capacidades de la empresa es posible gracias a diagnósticos y análisis internos.

### **2.3 Diagnóstico y análisis estratégico**

La única forma de eliminar la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones gerenciales es contar con información importante, oportuna, veraz, clara, completa, adecuada y consistente. Partiendo de esta premisa es pertinente citar a Osorio (2020) afirmando que «el diagnóstico y análisis estratégico constituye una base ineludible para la toma de decisiones concernientes al mediano y largo plazo. Su rigor y acierto son determinantes para definir con fidelidad la visión y la misión de la organización, así como la red de objetivos estratégicos y proyectos estratégicos que alineados convenientemente permitirán alcanzar la visión y podrán hacer realidad la competitividad de la entidad logrando el éxito del negocio». Respecto al análisis interno afirma que «El estudio del ambiente interno de las empresas permite identificar en sus recursos y capacidades las fortalezas y debilidades y así preguntarse ¿qué es lo que sabe y puede hacer bien la organización de acuerdo a sus fortalezas y capacidades?». Mientras que el análisis externo permite identificar en las fuerzas del macro ambiente y en sus Stakeholders las oportunidades y amenazas y le orienta en ¿qué es lo que debería hacer la organización de acuerdo a lo demandado por su entorno? Todo esto sumado para realizar un adecuado direccionamiento estratégico en las dimensiones



financiera, de clientes y mercado, de procesos internos, de capacidades organizacionales y TICs.

Los diagnósticos estratégicos son instrumentos necesarios para las empresas de cualquier índole, ya que con estos se obtiene la situación real en la que se encuentra un negocio, esta herramienta facilita la toma de decisiones a los propietarios y gerentes de cualquier organización. Según David Scott (2012) el diagnóstico estratégico

Es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

Un grupo de expertos de la Universidad Internacional de Valencia (2019) afirma que el análisis estratégico se refiere al «proceso de llevar a cabo una investigación sobre una empresa y su entorno operativo para formular un plan que ayude al negocio a alcanzar sus objetivos». Dicho proceso varía en función de la visión, misión y valores de cada compañía, puesto que son elementos propios de cada empresa, sin embargo existe algunos pasos generales que pueden ser destacados:

1. Realizar el análisis del entorno actual: será necesario tener en cuenta temas tales como ineficiencias operacionales, moral de los empleados y limitaciones de los problemas financieros
2. Determinar la efectividad de la estrategia actual en el entorno empresarial
3. Formular planes de mejora
4. Recomendar e implementar la estrategia mas viable.

### 3. FACTORES CRÍTICOS PARA LA PERDURABILIDAD Y EL CONTINUO DESARROLLO DE MIPYMES

Respecto a perdurabilidad, según Luis Restrepo y Rodrigo Vélez (2009) es la suma de «sostenimiento en el tiempo + resultados financieros + rotación de personal + sentido de pertenencia de empleados + eficacia + eficacia operativas + gestión administrativa + flexibilidad ante la variación del entorno sectorial + respuesta a los cambios de fuerzas del mercado».

Para de Geus, quien en su libro *The living company* (1997) habla acerca compañías que no sobreviven ante las adversidades y los constantes cambios en la competitividad a lo largo del tiempo, afirma que las empresas perdurables son aquellas que:

1. Son sensibles a su entorno y permanecieron en armonía con el mundo que las rodeaba, adaptándose a las condiciones de su entorno, como guerras, depresiones, cambios tecnológicos, inestabilidad política
2. Poseen un alto sentido de cohesión e identidad: el sentido de comunidad es esencial para una larga sobrevivencia
3. Son tolerantes hacia las actitudes y reconocen que las innovaciones en los negocios pueden estar desvinculadas de los negocios existentes, y que el acto de inicio de un negocio no necesita forzosamente un control central
4. Son conservadoras en el ámbito financiero, no arriesgan su capital gratuitamente, no tienen que convencer a terceros para el financiamiento de sus proyectos, el fondo común les permite controlar su crecimiento y evolución

Por su parte José De La Cerda Gastélum (2009) aborda el tema del continuo desarrollo haciendo alusión a que no basta solo con perdurar sino también generar ventajas competitivas dentro de las industrias, para ello establece las siguientes pautas:

- Descubrir nuevas oportunidades de negocios
- Conservar y motivar a los empleados
- Utilizar la moderna tecnología comercial para maximizar las ganancias
- Mejorar las comunicaciones con los empleados y el público
- Aumentar su cuota en el mercado
- Estructurar y sacar el máximo provecho de su junta directiva
- Planear la sucesión
- Impartir directrices
- Recortar costos de seguro y otros gastos de funcionamiento
- Concebir de manera efectiva la misión de la empresa

En adición la Superintendencia de Sociedades en su estudio acerca de empresas colombianas perdurables establece el siguiente decálogo para la perdurabilidad y el continuo desarrollo empresarial:

1. Construir empresas que puedan perdurar más allá de la presencia de cualquier líder
2. Diversificar e innovar estratégicamente
3. Persistir en los experimentos empresariales hasta encontrar lo mejor
4. Diseñar una planeación estratégica a largo plazo basada en los valores fundamentales y con metas grandes y audaces
5. Construir relaciones sostenibles con todos los grupos de interés
6. Implementar buenas prácticas gubernamentales como los protocolos de familia y la profesionalización de juntas directivas
7. Estructurar un sistema formal de administración del riesgo
8. Utilizar los instrumentos de derecho concursal en forma adecuada y oportuna
9. Endeudarse hasta que su capacidad de pago se lo permita
10. Formalizar desde el inicio la actividad empresarial (Gaitán, Hincapié, & Castro, 2013).

Cabe agregar que con el objetivo de estar en continuo desarrollo de la propuesta de valor ofrecida, en el libro *Blue Ocean Strategy* se recomiendan cuatro conceptos clave:

- Incrementar: ¿qué factores deberían incrementarse por encima de los estándares de la industria?
- Reducir: ¿qué factores son resultado de la competencia con otras industrias y cómo pueden ser reducidos?
- Eliminar: ¿qué factores de la industria cuentan con suficiente competencia actualmente y deberían ser eliminados?
- Crear: ¿qué factores nunca han sido ofrecidos por la industria y deberían ser creados? (Chan & Mauborgne, 2005).

En relación a toda la información recopilada es posible llegar a determinar factores críticos para la perdurabilidad y el continuo desarrollo de Mipymes desde cuatro dimensiones principales como lo son Estrategia, Cultura, Gobierno y Aprendizaje:

En primer lugar la dimensión estratégica abre paso a factores como innovación, mercadeo y relaciones con las partes interesadas en el negocio. Según la bibliografía consultada y encasillando toda la información obtenida acerca de perdurabilidad y desarrollo, estos tres factores son críticos. Las empresas deben encontrarse en un estado permanente de innovación, pues mas allá de pertenecer a una industria que ofrece un producto y que usualmente fidelizan a sus mercados gracias a la continuidad del mismo; es necesario abordar nuevas líneas de negocio, generar estrategias que favorezcan la rentabilidad y también realizar proyectos de transformación digital que permitan a la compañía mantenerse a la vanguardia del mercado. En lo que concierne a mercadeo, las empresas alcanzan la perdurabilidad si son conscientes de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para ello son necesarios diagnósticos periódicos que a su vez den paso a plantear metas y objetivos que favorezcan el constante esfuerzo por cumplir con la misión del negocio. Finalmente el tema de relaciones con partes interesadas, todo el tema de la cadena de suministro

que abarca desde “el proveedor de mi proveedor” hasta “el cliente de mi cliente” es fundamental para empresas de cualquier industria, en este caso, especialmente de la industria gastronómica de Bogotá ya que diariamente se deben cumplir estándares de calidad en los productos ofrecidos al mercado; ello incluye materias primas utilizadas, métodos de preparación, relación precio-costos y satisfacción de clientes (sabor, atención, instalaciones físicas). Es decir que mantener buenas relaciones con las partes interesadas es fundamental para la rentabilidad de la empresa, debido a esto se considera como un factor a estudiar y analizar en la investigación.

En cuanto a cultura, a partir de la bibliografía consultada los factores que en este documento se consideran críticos son la continuidad del personal, la disciplina, la descentralización del poder y el tema emocional (en cuanto refiere a motivación y reconocimiento de metas cumplidas). Esencialmente están relacionados todos los factores ya que procurar poner en marcha iniciativas que motiven al personal hará que este se sienta valorado y desee continuar siendo parte de la compañía, además si el recurso humano ha sido previamente seleccionado bajo requerimientos específicos que están alineados al cumplimiento de la visión de la empresa la disciplina se encontrará inherente en el desarrollo diario de tareas. Se considera que la dimensión cultura tiene importancia considerable en el valor de una empresa, es un recurso intangible que debe ser apreciado adecuadamente por la gerencia.

Por su parte el gobierno se encuentra ligado a un factor crucial para el éxito de Mipymes como lo es la política de endeudamiento, indagar en cómo las empresas pertenecientes a la industria gastronómica de Bogotá perciben este aspecto es relevante dado que este puede ser la clave para la perdurabilidad; comprender como son asumidos los negocios en relación al desarrollo social, qué importancia recibe la sociedad y que rol deciden jugar las empresas en la misma. Por último, en una industria donde a priori se espera encontrar individualidades encargadas de la administración y no juntas directivas y donde posiblemente la estructura organizacional obedezca a un modelo lineal o jerárquico, se considera crítico obtener información acerca de la importancia que reciben la opinión de los empleados respecto al manejo que se le da al negocio y todos los temas relacionados al mismo; ya que según la teoría

en todos los niveles de la empresa deben haber líderes capaces de aportar todo su talento en beneficio del continuo desarrollo de misma.

Finalmente los factores considerados críticos en la dimensión aprendizaje están relacionados al aprovechamiento que da la empresa al conocimiento adquirido de la experiencia. Se consideran críticos dos factores, el primero es evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y el segundo el conocimiento interno y externo de la empresa, interno respecto clima organizacional y externo relacionado a *stakeholders*. ¿Cómo están relacionados estos factores críticos para la perdurabilidad y el continuo desarrollo a la dimensión aprendizaje? La respuesta está en que los años de experiencia son los que brindan este aprendizaje a las empresas, allí la justificación del porqué ahondar en estos temas y puntualmente considerarlos clave en este estudio.

Una vez determinados estos factores a partir de la teoría y dando así cumplimiento al segundo objetivo específico planteado, se procede a presentar la investigación realizada en la cual se indagarán los temas mencionados y posteriormente será posible obtener conclusiones a partir del análisis de los resultados obtenidos.

## 4. EVALUACIÓN

### 4.1 Metodología

El presente documento fue realizado mediante la aplicación de dos índoles de investigación diferentes. En primer lugar, está el tipo de investigación documental, dado que se realizó la consulta de documentos tales como libros, revistas y artículos considerando la validez de las respectivas fuentes. Por otra parte, está el tipo de investigación empírico, pues se compararán las ideas establecidas por diferentes autores con la realidad.

Para el desarrollo de la investigación documental se hizo uso del repositorio digital institucional de la Universidad de América, Lumieres, y de Google Académico para encontrar artículos, tesis, libros y reportes que abordan temas relacionados al problema planteado.

Así pues, partiendo del documento de investigación “Longevidad empresarial” citado anteriormente como antecedente y modelo para el desarrollo de la investigación empírica se procede a describir la metodología empleada para la obtención de información pertinente para realizar un diagnóstico estratégico del estado actual de diferentes Mipymes pertenecientes a la industria gastronómica de la ciudad de Bogotá.

La información utilizada para el análisis y desarrollo de la presente investigación fue obtenida mediante una encuesta estructurada (Anexo 1) compuesta por dos secciones: la primera sección indaga aspectos demográficos básicos como nombre de la empresa, antigüedad en años y cantidad de empleados de la misma. La segunda sección alude a dieciocho acciones asociadas a perdurabilidad y continuo desarrollo.

Los datos utilizados en este estudio fueron obtenidos de 63 empresas pertenecientes a la industria gastronómica de Bogotá; el proceso de recolección de información se realizó contactando presencial y virtualmente al personal encargado de la administración en los respectivos establecimientos para que fueran partícipes de la encuesta mediante el recurso de formularios de valoración de Google Drive.

La encuesta contiene veintiún variables: tres de clasificación de la empresa y dieciocho que permiten obtener información acerca de comportamientos de la empresa. De estos dieciocho; seis corresponden a la dimensión de estrategia, tres a aprendizaje, cinco a cultura y cuatro a gobierno (Anexo 2). Además, para las preguntas de la sección dos se utilizó una escala Likert con respuestas categóricas en un rango que va desde nunca hasta siempre (diez preguntas), y ocho preguntas en un rango que va de totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

Las variables dependientes de la investigación son perdurabilidad empresarial y continuo desarrollo; mientras que variables independientes son estrategia, aprendizaje, cultura y gobierno.

## **4.2 Resultados**

Tras aplicar exitosamente la encuesta a sesenta y tres establecimientos pertenecientes a la industria gastronómica de Bogotá se obtuvieron los siguientes resultados:

Para la primera sección, con ánimo de validar la información recibida se solicitó el nombre de la empresa que respondía el formulario, posterior a ello como pregunta indagatoria demográfica se consultó por la antigüedad de la misma, las respuestas adquiridas se presentan a continuación



**Figura 1.**

***Antigüedad de la empresa***



**Nota.** Esta gráfica muestra la edad en años de las empresas encuestadas.

Se sabe entonces que la mayoría de las empresas encuestadas (73%) tienen una edad relativamente corta, pues cuarenta y seis (46) son de cinco o menos años de antigüedad, el resto están entre seis y veintidós años. Se advierte también que la edad mínima de empresas participantes de la encuesta es de un año, mientras la edad máxima es de 22 años. Cabe agregar que todas las empresas participantes de la encuesta cumplen con el requisito de haber operado antes de que fuera declarada la pandemia de Covid-19 (marzo de 2020) y continuar haciéndolo en la actualidad; condición necesaria para realizar una adecuada investigación que dé cumplimiento al objetivo general de este documento.

Respecto al número de empleados se buscaba clasificar en tres categorías a los participantes: microempresa (1 a 20 empleados), pequeña empresa (21 a 50 empleados) y empresa mediana (51 a 100 empleados).

**Figura 2.**

***Clasificación de la empresa***



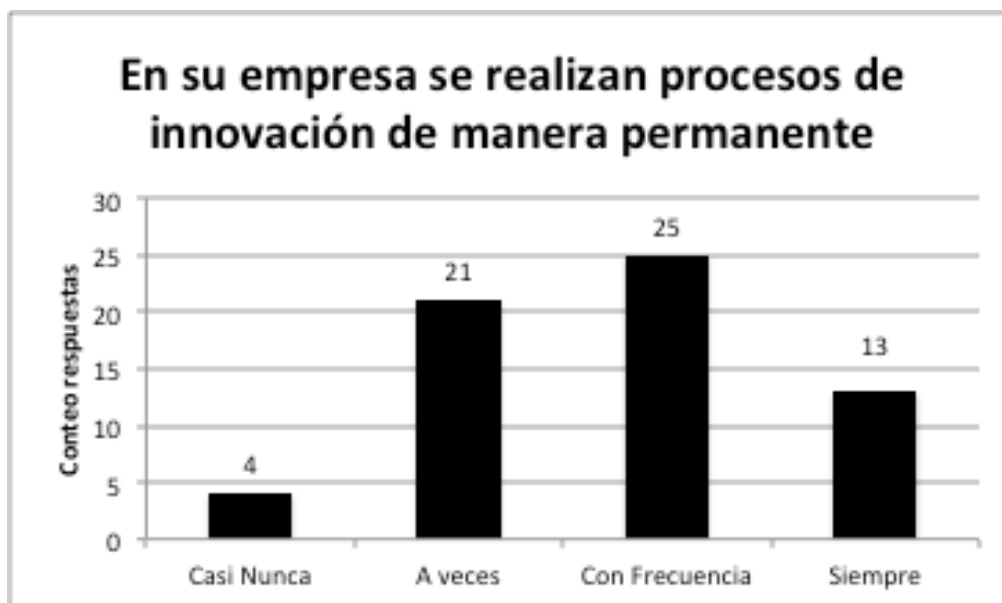
**Nota.** Esta gráfica clasifica las empresas según el número de empleados que poseen.

Del total de empresas encuestadas ninguna clasifica como empresa mediana y tan solo dos son pequeñas empresas pues tienen entre veintiún (21) y cincuenta (50) empleados. En el estudio realizado predomina la participación de microempresas, sesenta y uno (61) de los establecimientos cuentan con uno a veinte empleados para el desarrollo de su propuesta de valor, siendo así el 97% de la muestra estudiada.

Partiendo de esta información básica de las empresas participantes se procede a dar a conocer los resultados obtenidos en la segunda sección de la encuesta. Las primeras diez preguntas de esta sección presentaron al encuestado una serie de afirmaciones y este, según su criterio, eligió la respuesta más acertada entre las opciones de “Nunca”, “Casi nunca”, “A veces”, “Con Frecuencia” y “Siempre”. La primer afirmación fue “En su empresa se realizan procesos de innovación de manera permanente”, buscando conocer el comportamiento de la empresa en la dimensión estratégica.

**Figura 3.**

***Procesos de innovación en empresas***



**Nota.** Esta gráfica da a conocer la frecuencia en que empresas realizan proceso de innovación.

Se obtuvo una respuesta positiva y favorable a la afirmación: tan solo el 6% de las sesenta y tres empresas casi nunca realiza procesos de innovación de manera permanente y la respuesta “Nunca” no tuvo votos, es decir que en la dimensión estratégica en el tema referente a innovaciones; el 100% de los participantes asegura innovar y estar en búsqueda de nuevas estrategias para llevar a cabo su propuesta de valor, ya sea con mayor o menor frecuencia. El 21% de empresas encuestadas (13) siempre realiza procesos de innovación.

Posteriormente se procedió a afirmar: “Su empresa utiliza un proceso estratégicos para definir escenarios del futuro” con el fin de conocer el dominio que se le da a la dimensión estratégica y si las empresas emplean metodologías en la administración, planteamiento de objetivos y toma de decisiones.

**Figura 4.**

***Definición de escenarios futuros***



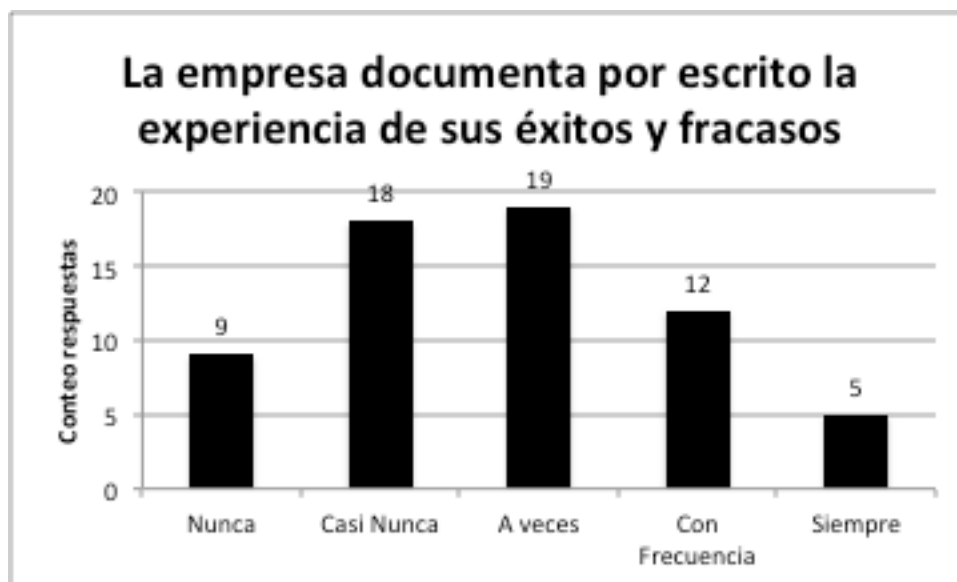
**Nota.** Esta gráfica permite conocer el uso que dan empresas a procesos estratégicos para visualizar escenarios futuros.

El 38% de empresas encuestadas afirma que nunca o casi nunca utiliza procesos estratégicos para definir escenarios futuros, además, otro 33% lo hace a veces; sumando así un total de cuarenta y cinco (45) establecimientos que no visualiza sus posibilidades a futuro, no realiza diagnósticos, no evalúa o controla procesos o que lo hace muy poco, hecho remarcable y frecuente en la industria gastronómica de Bogotá que evidencia un modelo de trabajo en función del “día a día”.

La afirmación “La empresa documenta por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos” pertenece a la dimensión de aprendizaje, busca entender el manejo que se le da a los sucesos superados por la entidad, si estos son advertidos por la misma y tenidos en cuenta mediante un registro para tomar decisiones o simplemente son omitidos.

**Figura 5.**

***Documentación de éxitos y fracasos***



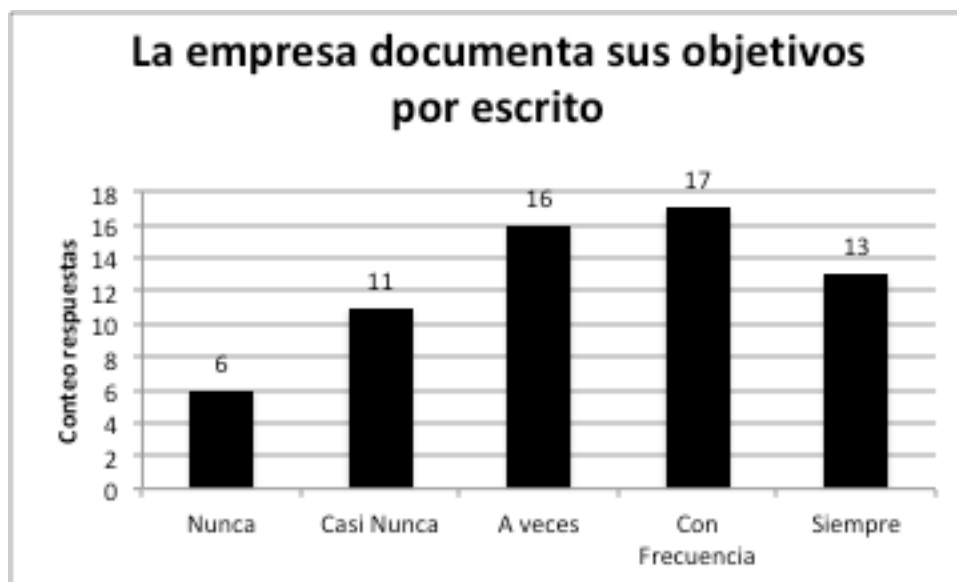
**Nota.** Esta gráfica identifica la cantidad de empresas que documenta por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos.

El resultado demuestra que el 27% de empresas encuestadas documenta por escrito sus experiencias de éxito o fracaso con frecuencia o siempre, el 14% nunca lo hacen y el 29% casi nunca. La respuesta con mayor participación fue “a veces” con un 30% y no se logra esclarecer una tendencia clara; todos los participantes manejan el tema a su modo independientemente de su antigüedad, a pesar que la bibliografía consultada señala que retroalimentar el cumplimiento de objetivos es menester para el éxito de empresas a lo largo del tiempo. A partir de los resultados se puede comprender que es importante tener claras las experiencias de éxito y fracaso, sin embargo no es necesario documentarlas por escrito.

Buscando información en el manejo de la dimensión estratégica se realizó la afirmación “La empresa documenta sus objetivos por escrito” con el interés en conocer el manejo que se le da a los objetivos planteados, si estos son estipulados y reciben un seguimiento y control.

Figura 6.

**Documentación de objetivos**



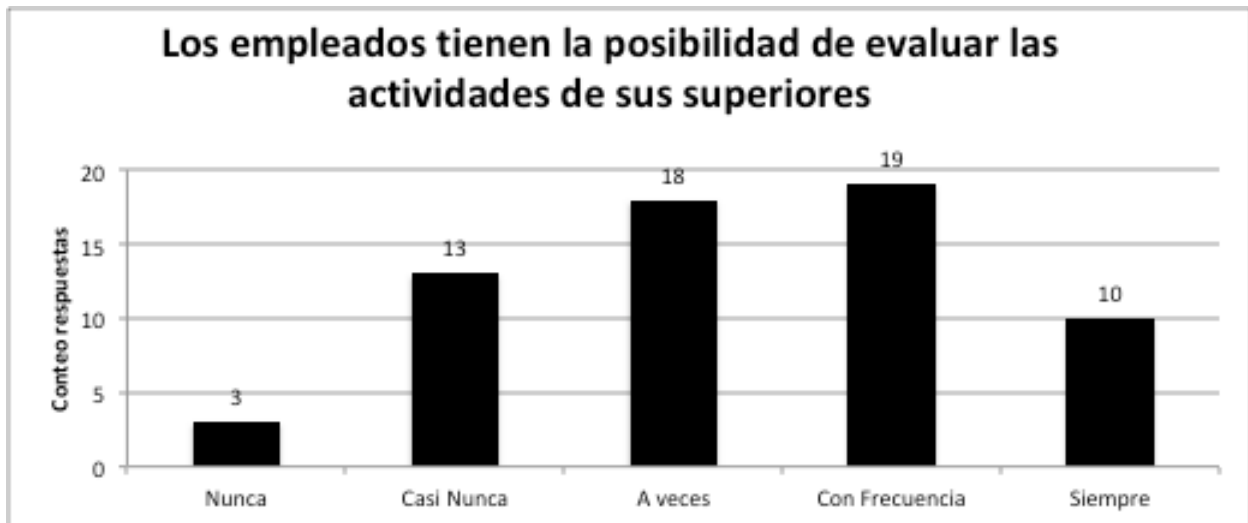
**Nota.** Esta gráfica determina la frecuencia en que las empresas documentan por escrito sus objetivos.

Tan solo seis empresas (10%) del total de la muestra consultada nunca documentan sus objetivos por escrito, el resto de participantes tienen el hábito de hacerlo aunque varía la frecuencia; el 21% lo hacen siempre y este hecho está ligado a la importancia que le dan a la dimensión estratégica como factor crítico en la perdurabilidad, sin embargo, el mantener un continuo desarrollo de operaciones no está completamente relacionado a documentar los objetivos sino a tenerlos fijados y buscar cumplirlos.

El hecho de saber si “los empleados tienen la posibilidad de evaluar las actividades de sus superiores” es fundamental para entender las políticas de gobierno manejadas por las empresas participantes de la investigación, por ello esta afirmación hizo parte de la encuesta y los resultados de las respuestas obtenidas fueron:

Figura 7.

**Evaluación de empleados a superiores**



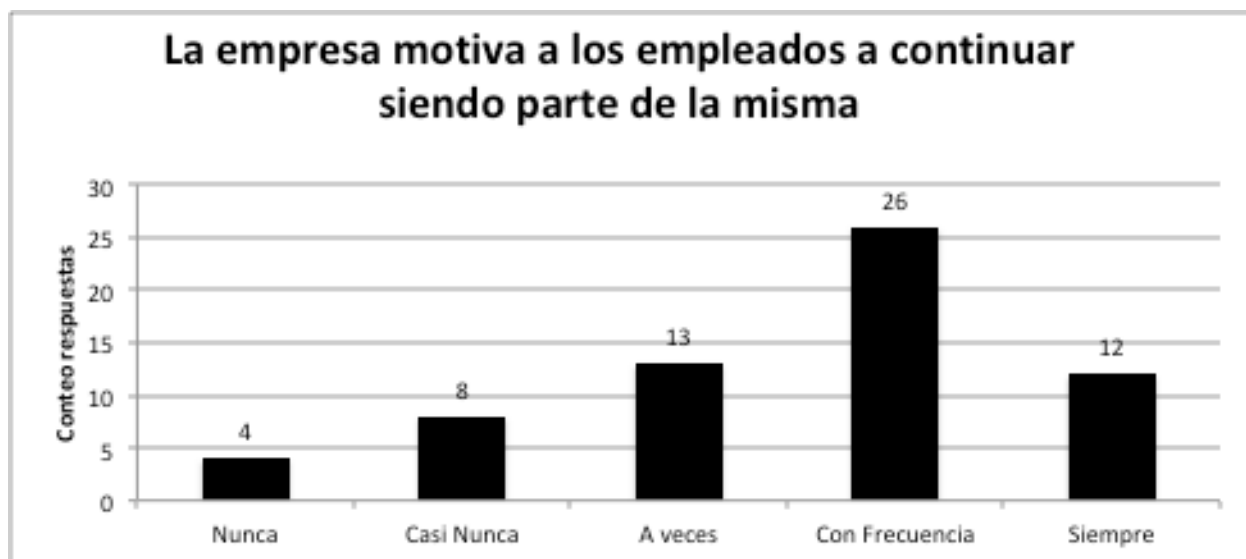
**Nota.** Esta gráfica contabiliza el número de empresas en las que los empleados tienen la posibilidad de evaluar a sus superiores.

El 16% de la muestra siempre permite a sus empleados evaluar a sus superiores, el 30% lo hace con frecuencia y 29% a veces; es decir que treinta y siete empresas realizan evaluaciones del personal teniendo en cuenta la opinión de todos sus empleados, esto evidencia una política de gobierno asertiva y abierta que favorece el crecimiento de la organización, dar la posibilidad a todos de tener voz y voto permite el fluido desarrollo de la propuesta de valor. Tres empresas (5%) nunca permiten a sus empleados evaluar las actividades de sus superiores, esto podría llegar a afectar la perdurabilidad de las mismas en el tiempo.

“La empresa motiva a los empleados a continuar siendo parte de la misma” es una afirmación que indica la importancia que se le da a la dimensión cultura y como se busca y aprecia que los valores de la empresa sean representados en labores realizadas por personal que ha sido rigurosamente seleccionado.

**Figura 8.**

***Esfuerzo por mantener recurso humano***



**Nota.** Esta gráfica identifica en que frecuencia las empresas motivan a sus empleados a continuar siendo parte de la misma.

Únicamente doce empresas (19%) no consideran necesario motivar a sus empleados a continuar siendo parte de las mismas, por ello no lo hacen nunca o casi nunca; el recurso humano es fundamental para llevar a cabo la propuesta de valor y así conseguir perdurabilidad en el tiempo, por ello el 81% restante es consiente de ello y procura mantenerlo. El resultado es positivo pues la cultura se esta promoviendo y manteniendo con la continuidad del persona, esto permite a las empresas tener su identidad definida.

La siguiente afirmación es crucial para el aprendizaje debido a que si “la empresa evalúa el clima organizacional” puede realizar diagnósticos acerca de sus fortalezas y debilidades, con base en ello trabajar en búsqueda de mejoras continuas y así llegar a maximizar sus rendimientos en el tiempo.



**Figura 9.**

***Clima organizacional***



**Nota.** Esta gráfica da a conocer la importancia que recibe y con que frecuencia es evaluado el clima organizacional en las empresas encuestadas.

En el grafico puede evidenciarse una tendencia positiva a que la mayoría de empresas encuestadas (86%) evalúan el clima organizacional, tienen en cuenta este aspecto como fuente de información para el aprendizaje y consecuente crecimiento organizacional.

“La empresa organiza actividades con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de sus empleados”, una respuesta positiva a dicha afirmación demuestra interés por parte de la gerencia en fomentar cultura, esta dimensión ligada al recurso humano que debe mantenerse motivado y enfocado en cumplir objetivos que beneficien a la empresa en general.

**Figura 10.**

***Reconocimiento del desempeño y esfuerzo de los empleados***



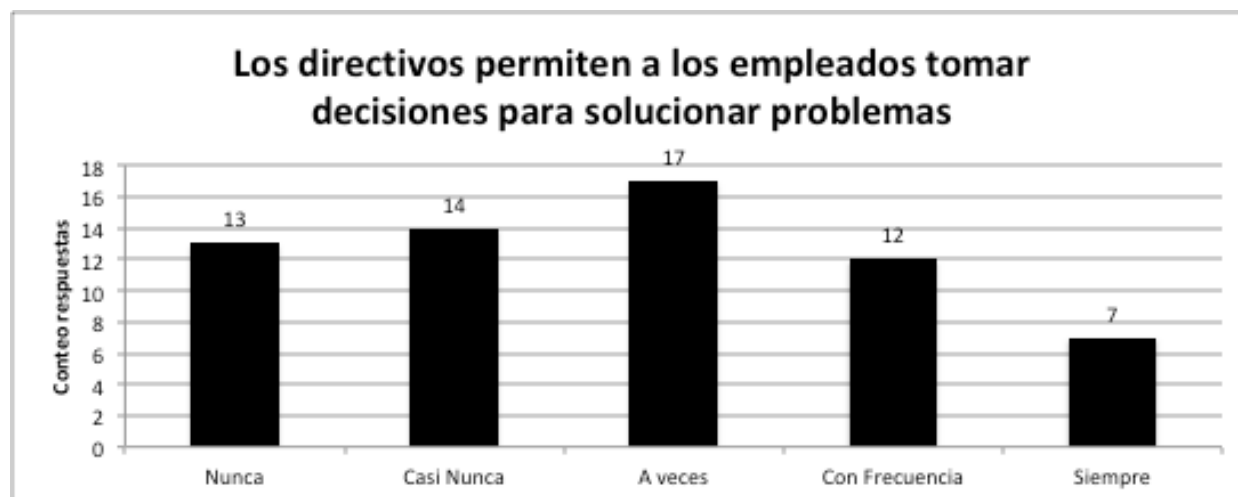
**Nota.** Esta gráfica realiza un conteo e identifica la cantidad de empresas que organiza actividades con el fin de reconocer el trabajo de sus empleados.

Tal como evidencia el grafico tres empresas (5%) no organizan actividades nunca, porcentaje pequeño de la muestra pero preocupante debido a que el bienestar de los empleados se favorece con este tipo de eventos; seis empresas lo hacen con baja frecuencia y la gran mayoría restante, cincuenta y cuatro participantes del estudio afirman reconocer el desempeño y esfuerzo del recurso humano con actividades de esparcimiento.

En relación a la dimensión cultural y cómo las empresas buscan dar participación e importancia a sus empleados se presentó la siguiente afirmación “Los directivos permiten a los empleados tomar decisiones para solucionar problemas” y los resultados fueron:

Figura 11.

**Toma de decisiones por parte de los empleados**



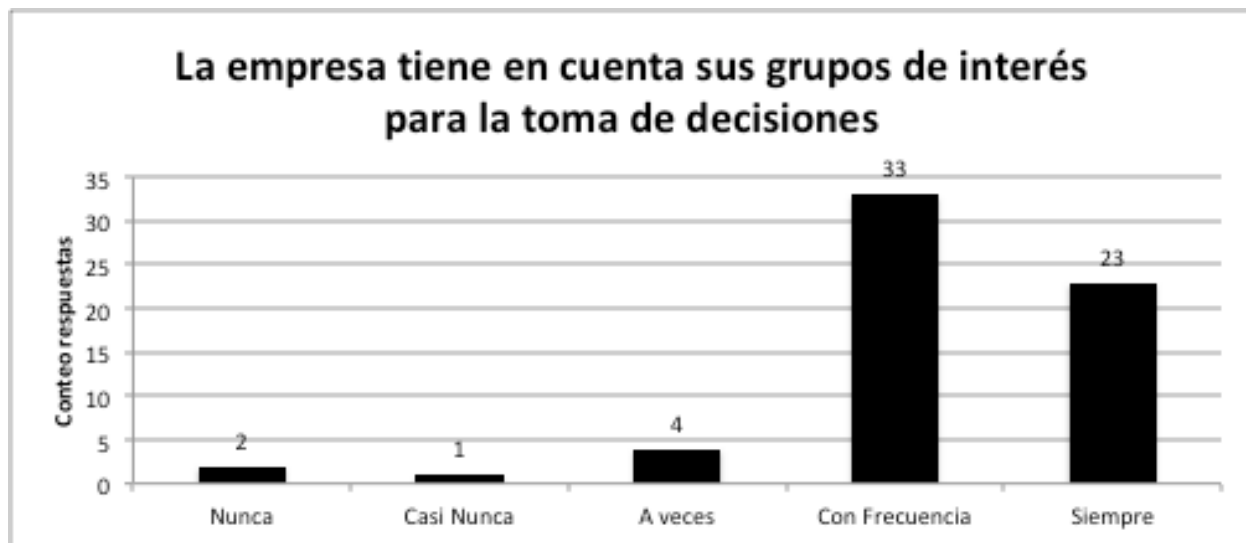
**Nota.** Esta gráfica representa la descentralización del poder presente en las empresas para la toma de decisiones.

Se obtuvieron respuestas muy divididas, la muestra en general no permite conocer una tendencia clara en este aspecto, idealmente los empleados deberían ser todos líderes y tener la habilidad de solucionar problemas, sin embargo 21% de las empresas aseguran que sus empleados nunca tienen esto permitido y 22% casi nunca; por otra parte el 27% respondió “a veces”, 19% “con frecuencia” y 11% “siempre”. Idealmente los empleados deberían poder tomar decisiones importantes en la empresa, sin embargo es recurrente la situación que en microempresas todas las decisiones y situaciones sean manejadas por la administración, por ende puede que este factor afecte la perdurabilidad y el adecuado desarrollo de la propuesta de valor.

Finalmente, como ultima afirmación para este tipo de respuestas está: “La empresa tiene en cuenta sus grupos de interés para la toma de decisiones” la cual es de tipo estratégico y deja en evidencia la importancia que reciben los *stakeholders* por parte de la empresa para su funcionamiento y planeación.

Figura 12.

***Influencia de stakeholders en toma de decisiones***



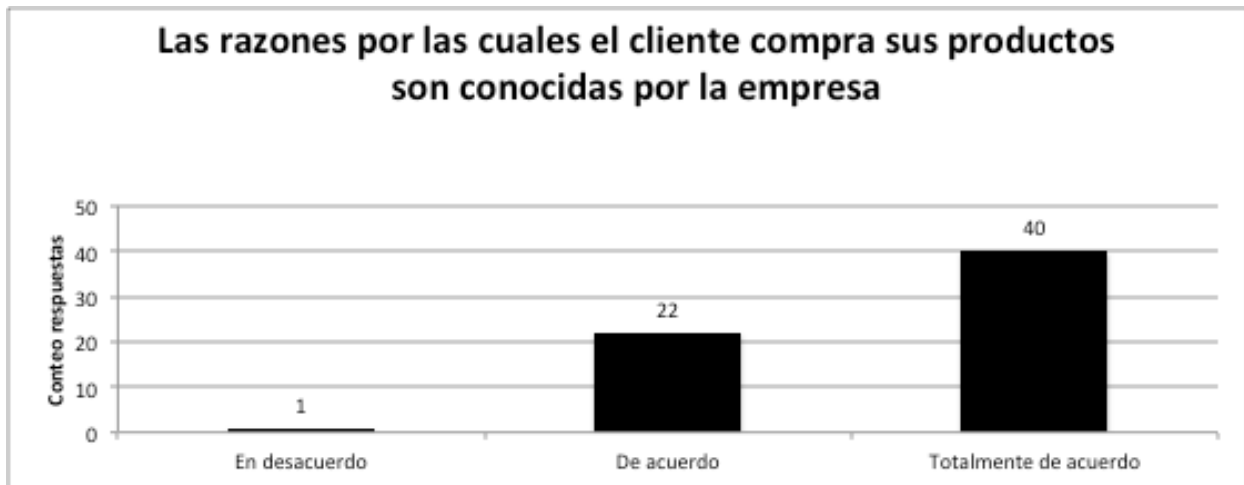
**Nota.** Esta gráfica demuestra la tendencia que existe por parte de las empresas a tomar decisiones con base en sus grupos de interés.

Tan solo dos empresas de toda la muestra respondieron “nunca” a la afirmación planteada y una “casi nunca”; la respuesta de la mayoría (95%) indica que las empresas tienen en cuenta sus grupos de interés para la toma de decisiones, su gerenciamiento estratégico se basa en información adecuada. Tener en cuenta todo aspecto relacionado a *stakeholders* favorece el continuo desarrollo de la propuesta de valor encaminado a la perdurabilidad empresarial.

Tal como las primeras diez, las últimas ocho preguntas de esta sección presentaron al encuestado una serie de afirmaciones y este, según su criterio, eligió la respuesta más acertada, con diferencia en que ahora las opciones fueron “Totalmente en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “Indiferente”, “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”. Así pues, la primer afirmación fue “Las razones por las cuales el cliente compra sus productos son conocidas por la empresa”, perteneciente a la dimensión estratégica buscando esclarecer el conocimiento que poseen las empresas sobre sí mismas.

**Figura 13.**

***Conocimiento interno de las empresas***



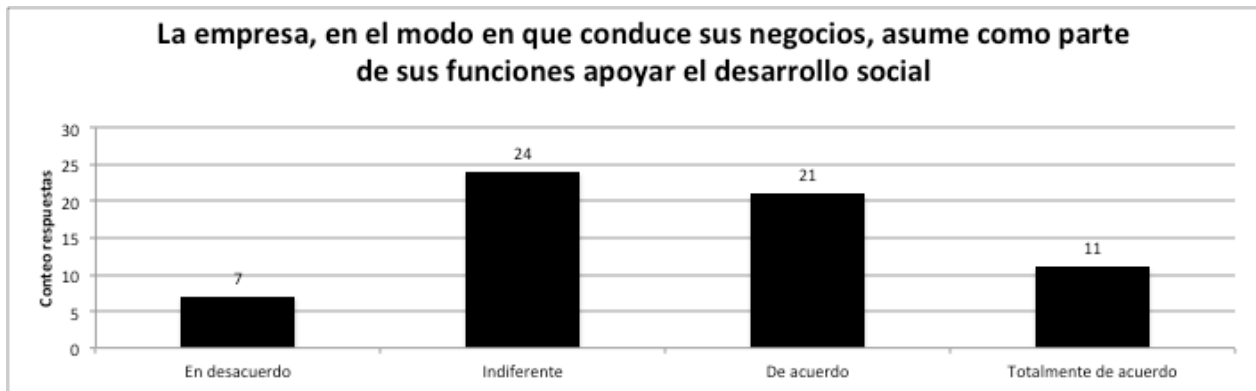
**Nota.** Esta gráfica representa la opinión brindada por las empresas en relación su conocimiento interno.

Una única empresa estuvo en desacuerdo con la afirmación, las otras sesenta y dos están de acuerdo (98%). Conocer sus fortalezas permite poder trabajar en ellas y así alcanzar el equilibrio operacional y la perdurabilidad en el continuo desarrollo de su oferta de valor, en una industria tan competitiva como lo es la gastronómica.

Como afirmación perteneciente a la dimensión de gobierno se presentó la siguiente proposición: “La empresa, en el modo en que conduce sus negocios, asume como parte de sus funciones apoyar el desarrollo social” con el fin de saber el compromiso que asumen con la sociedad. Los resultados conseguidos fueron:

**Figura 14.**

***Relación empresa-desarrollo social***



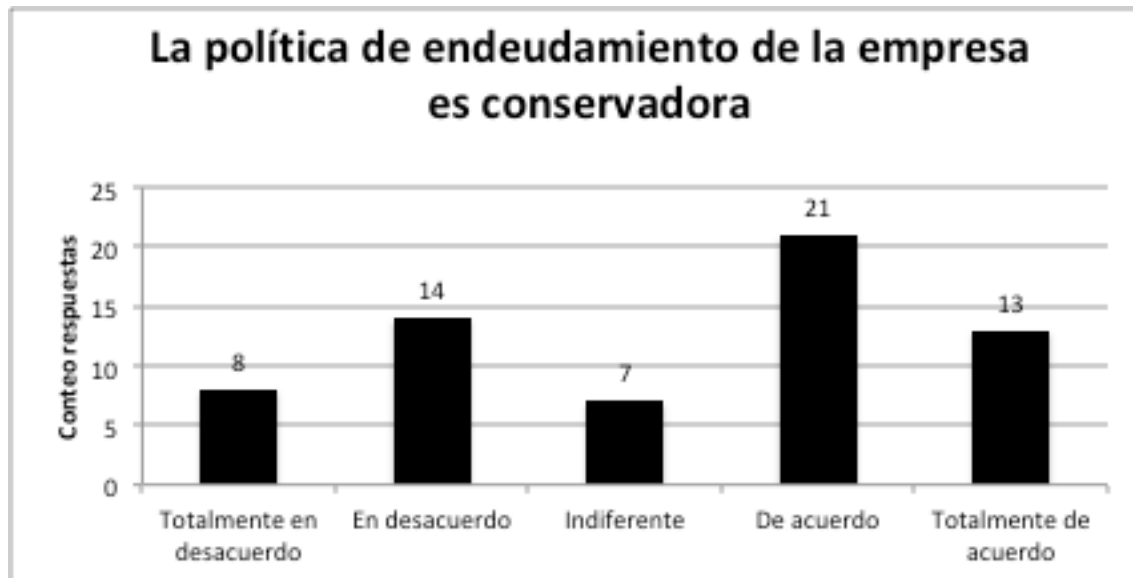
**Nota.** Esta gráfica deja saber si las empresas asumen el desarrollo social como función de sus negocios.

Veinticuatro participantes afirmaron sentirse indiferentes (38%) y siete en desacuerdo (11%), es decir que casi la mitad de la muestra considera no tener compromiso con el desarrollo social, dato preocupante debido a que como empresa perteneciente a la industria gastronómica de Bogotá hacen parte de la sociedad y su aporte al desarrollo y crecimiento económico debería ser relevante. Por otra parte, las treinta y dos restantes están de acuerdo con la afirmación y conducen sus negocios de modo en que sus funciones favorezcan el desarrollo social.

Al afirmar “La política de endeudamiento de la empresa es conservadora” se pretendió entender la tendencia usual del manejo financiero que presentan las empresas como política de gobierno.

Figura 15.

**Política de endeudamiento**



**Nota.** Esta gráfica representa la opinión de las empresas respecto al manejo dado a su política de endeudamiento.

Sin embargo no se evidencia una tendencia clara en los resultados pues 54% están de acuerdo, 35% en desacuerdo y 11% son indiferentes. A raíz de esto, puede ser que la política de endeudamiento no sea un factor crítico para la perdurabilidad y el continuo desarrollo, ya que independientemente de si esta es conservadora o no, las empresas logran mantenerse en el tiempo.

Respecto a la dimensión cultura se presentó la siguiente proposición “En la empresa se desarrolla una cultura de disciplina” y las respuestas fueron:

Figura 16.

**Cultura de disciplina**



**Nota.** Esta gráfica determina la cantidad de empresas que desarrollan una cultura de disciplina.

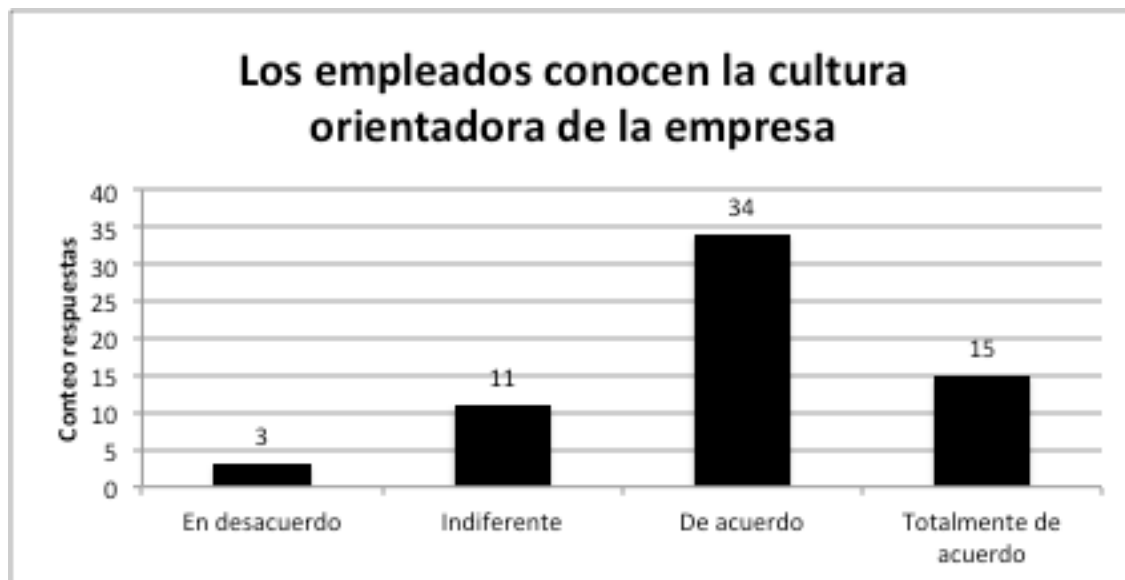
44% de acuerdo y 16% totalmente de acuerdo, un total de 38 empresas consideran importante desarrollar una cultura de disciplina, veintidós son indiferentes y únicamente tres están en desacuerdo; los resultados permiten validar una tendencia de un sector de la muestra positiva en este aspecto; sin embargo el 35% son indiferentes y 5% están en desacuerdo. Como conclusión general de la información adquirida a partir de la muestra, la dimensión cultura es clave en la perdurabilidad de las organizaciones, especialmente una cultura de disciplina donde se cumpla con toda política o lineamiento establecido.

Partiendo de que cada empresa cuenta con una cultura propia que le identifica en el desarrollo de su propuesta de valor y que esta es comunicada e informada a todos los niveles de la empresa, los participantes de la encuesta respondieron a la siguiente afirmación “Los empleados conocen la cultura orientadora de la empresa” y los resultados fueron los siguientes:



Figura 17.

**Cultura orientadora de la empresa**



**Nota.** Esta gráfica representa la opinión de las empresas en relación al conocimiento de sus empleados de la cultura orientadora de la empresa.

La gran mayoría de la muestra (78%) respondió positivamente, esto quiere decir que la cultura propia de cada empresa es divulgada, este factor favorece el continuo desarrollo de la propuesta de valor, pues, divulgar los objetivos de la organización y coordinar esfuerzos para cumplirlos es clave; 5% esta en desacuerdo y 17% es indiferente. La tendencia demuestra que la cultura es un aspecto importante y tenido en cuenta por las respectivas gerencias, evidentemente esta ligado a la perdurabilidad.

“Los directivos de la empresa tienen identificados los grupos de interés” es una afirmación fundamental en la dimensión de aprendizaje, por ello fue presentada en la encuesta y las respuestas con mayor numero de votos fueron las siguientes.

Figura 18.

**Identificación de grupos de interés**



**Nota.** Esta gráfica da a conocer el conocimiento que tienen las empresas acerca de sus grupos de interés.

Positivamente el 94% de la muestra (cincuenta y nueve empresas) están de acuerdo. Identificar los grupos de interés permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas que les guíen por el camino adecuado hacia la perdurabilidad; una de las empresas respondió “en desacuerdo”, esto significa que no se está realizando un adecuado proceso de aprendizaje, tema que puede ser corregido. Por otra parte el verdadero inconveniente está en ese 5% de empresas que se sienten indiferentes en el tema, es incoherente el hecho de no tener identificados los grupos de interés para desarrollar su propuesta de valor.

Relacionado al gobierno implementado en cada uno de los participantes del estudio se presentó la afirmación: “La empresa posee una ideología central que orienta el comportamiento de sus empleados” y las respuestas son presentadas a continuación.

Figura 19.

***Ideología central y comportamiento empleados***



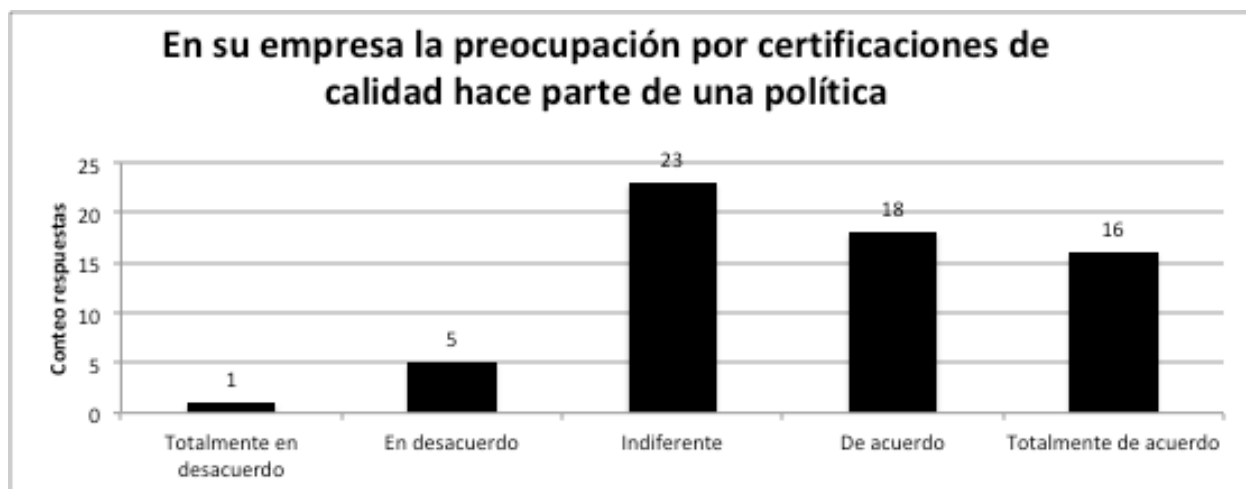
**Nota.** Esta gráfica identifica la opinión de las empresas sobre si existe una ideología central que oriente el comportamiento de sus empleados.

35% indiferentes mientras 49% de acuerdo y 9% totalmente de acuerdo; opiniones divididas en el tema, al parecer orientar a sus empleados mediante una ideología central no es un factor crítico para que las empresas puedan perdurar en el tiempo, las políticas de gobierno están ligadas a disciplina como se conoció anteriormente, mas no a ideologías.

Por ultimo, en un industria donde es importante cumplir con estándares y exigencias sanitarias dado que se ofrece un producto alimenticio, se preguntó a las empresas si “En su empresa la preocupación por certificaciones de calidad hace parte de una política”

Figura 20.

**Certificaciones de calidad**



**Nota.** Esta gráfica indica el número de empresas que considera las certificaciones de calidad una política integral.

Puede que la respuesta sea influenciada por el tamaño de las empresas, dado que el 97% de las participantes son microempresas y el 46% sobre el total se sienten indiferentes o en desacuerdo, certificaciones de calidad no son consideradas obligatorias. Por otra parte, positivamente el 54% restante está de acuerdo con la afirmación presentada. Opinión dividida que no facilita determinar si este aspecto es un factor crítico en la perdurabilidad y continuo desarrollo en la industria gastronómica de Bogotá.

Como resumen de los resultados obtenidos a partir del estudio realizado se sabe que la participación de microempresas fue la más alta (95%) y que estas se encuentran en un rango de uno a cinco años de antigüedad.

Respecto a las dimensiones de estudio indagadas ha sido posible evidenciar en el área estratégica de las empresas participantes que las innovaciones son frecuentes, pues 94% de la muestra así lo indica, y la propuesta de valor se ve favorecida gracias al continuo esfuerzo por estar a la vanguardia en el mercado. Sin embargo los procesos de innovación no se definen planteando posibles escenarios futuros,

demostrando así que decisiones estratégicas que puedan llegar a impactar la perdurabilidad y el continuo desarrollo son tomadas sin contemplar las consecuencias, esto concluido a partir del análisis de resultados de las preguntas uno y dos de la encuesta.

Mientras resultados de las preguntas diez, once y dieciséis permiten comprender que los restaurantes pertenecientes a la industria gastronómica de Bogotá conocen sus stakeholders, identifican fortalezas y debilidades en su relación con los mismos y definitivamente los tienen en cuenta para la toma de decisiones.

Por otra parte en la dimensión de cultura se destacan los resultados de la pregunta seis, donde se puede hacer un reconocimiento a la gran importancia y el rol crítico que tiene el recurso humano para el desarrollo de la propuesta de valor, pues este es motivado en el 81% de los casos a continuar siendo parte de las empresas; además de esto 94% de las empresas realiza actividades con animo de reconocer y/o premiar al personal por sus metas cumplidas (pregunta ocho). Un tema que genera opiniones divididas es el de la descentralización del poder, pues los resultados de la pregunta nueve no evidencian una tendencia clara; trece (13) empresas nunca permiten a sus empleados tomar decisiones, siete (7) siempre lo hacen, diecisiete (17) a veces, doce (12) con frecuencia y catorce (14) casi nunca. A partir de esto no es posible determinar el hecho de permitir a los empleados tomar decisiones para solucionar problemas como un factor clave para la perdurabilidad y el continuo desarrollo. En lo que concierne a resultados del cuestionamiento catorce, el 60% de las empresas esta de acuerdo en que se desarrolla una cultura de disciplina, favoreciendo así la dimensión cultura diariamente en el desarrollo de la propuesta de valor.

Para la dimensión gobierno los resultados obtenidos permiten concluir que la opinión de los empleados respecto al desempeño de sus superiores en el ámbito laboral es tomada en cuenta, tal como lo reflejan los resultados de la quinta afirmación: el 75% de la muestra indaga en este aspecto a pesar que la frecuencia en que lo hacen varía. Entonces la evaluación de empleados a sus superiores se puede determinar como un factor crítico en el gobierno de microempresas pertenecientes a la industria gastronómica de Bogotá. A diferencia de la política de endeudamiento, pues en la pregunta 13 se cuestionó a las empresas sobre si eran conservadoras en este aspecto

y no se determinó una tendencia clara; ocho (8) están totalmente desacuerdo y catorce (14) en desacuerdo, para un total de veintidós (35%). El 54% de empresas participantes esta de acuerdo en que su política de endeudamiento es conservadora y el resto se considera indiferente en este aspecto (11%).

El aprendizaje es considerado una dimensión crucial en la perdurabilidad y el continuo desarrollo de las empresas y es realizado de manera verbal y no escrita, esto basado en los resultados obtenidos de los cuestionamientos relacionados a esta dimensión: la pregunta tres permite evidenciar que las empresas no realizan procesos de retroalimentación en éxitos y fracasos por escrito, 73% no los documentan. Respecto a la visión de las organizaciones, el mantener un continuo desarrollo de operaciones no esta completamente relacionado a documentar los objetivos sino a tenerlos fijados y buscar cumplirlos; dieciséis (16) lo hacen a veces, mientras diecisiete (17) no lo hacen nunca o casi nunca, representando un total de 52%.

Finalmente es importante resaltar dos situaciones que llaman la atención respecto a la opinión brindada por las empresas: en el cuestionamiento doce el 44% de las organizaciones afirma sentirse indiferente o en desacuerdo ante la afirmación de que “en el modo en que conduce sus negocios, asume como parte de sus funciones apoyar al desarrollo social” resultado preocupante para la dimensión gobierno. Por otra parte la pregunta dieciocho, en un tema relacionado a la industria gastronómica el 46 % de la muestra se considera indiferente ante certificaciones de calidad.

## **5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO QUE PERMITEN LA PERDURABILIDAD Y CONTINUO DESARROLLO DE MIPYMES PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE BOGOTÁ TRAS LA PANDEMIA DEL COVID-19.**

Como resultado de la investigación se han determinado cuatro factores críticos de éxito para Mipymes pertenecientes a la industria gastronómica de Bogotá: innovación, relación con *stakeholders*, cumplimiento de objetivos y disciplina. Estos factores surgen como respuesta a la explicación de cómo la industria gastronómica de Bogotá ha logrado perdurar y mantener un continuo desarrollo de sus actividades a pesar de todo tipo de medidas sanitarias decretadas por la Alcaldía Mayor para detener la propagación del COVID-19 que pudiesen implicar complicaciones para la normal operación de su negocio.

### **5.1 Innovación**

Innovar implica aprendizaje y creatividad acompañada de transformación digital, tal como fue determinado a partir de la bibliografía consultada, el acto de innovar es fundamental para la perdurabilidad y el continuo desarrollo ya que es un proceso permanente y constante del cual depende la posición estratégica que adquieren las empresas en el mercado. La innovación debe aplicarse en todas las áreas de la empresa en busca de siempre estar a la vanguardia en la industria, las empresas son conscientes de ello y esto se ve reflejado en su antigüedad, pues durante toda su vida han estado encontrando la forma de resaltar por encima de la competencia y representar una oferta atractiva para el mercado.

En el contexto referente al tipo de empresa estudiado en la presente investigación, el acto de innovar permite al negocio crear y mantener una relación estrecha con sus clientes y así satisfacer sus gustos y necesidades, ello engloba estrategias de mercadeo como: variaciones en el menú de alimentos, campañas amigables con el medio ambiente, publicidad atractiva en redes sociales, beneficios

ante la fidelización de clientes, eventos que favorezcan la captación de mercados, adquisición de tecnología que facilite la preparación de platos, inversión en áreas físicas del establecimiento y demás proposiciones de valor que lleven a un posicionamiento estratégico clave y duradero.

En beneficio de este factor se puede añadir que no impacta negativamente los rendimientos financieros de la empresa y que de ser requeridas inversiones estas se verán reflejadas en el valor del patrimonio; sea cual sea el punto de vista la innovación es considerada un factor crítico para el éxito.

## **5.2 Relación con stakeholders**

La gerencia de empresas es una ciencia social que contempla las relaciones interpersonales como pilar fundamental para el éxito, la búsqueda de factores sociales y psicológicos que crean relaciones humanas eficaces debe darse continuamente en beneficio de las mismas.

Por esta razón las empresas procuran mantener relaciones positivas con las partes interesadas en el negocio, pues estas hacen parte de una industria cuyo desempeño se ve influenciado en general por las mismas situaciones, ya sea el gobierno de paso, impuestos, tendencias del mercado o en este caso una pandemia que pueden desenlazar en la quiebra del negocio. En primer lugar, dentro de un marco interno y haciendo referencia a los empleados, actos como motivarlos a continuar siendo parte de la empresa, tener en cuenta su opinión o reconocer la excelencia en el desempeño de sus labores, favorecen un estado anímico entusiasta del recurso humano, el cual es conveniente para una adecuada ejecución de la propuesta de valor a través del tiempo. Por otra parte en el marco externo, se destaca el hecho de tener en cuenta la opinión de los clientes, inversionistas, competidores y proveedores para la toma de decisiones, pues refleja la importancia que estos reciben y cómo las empresas procuran estimar todos los detalles posibles a la hora de tomar decisiones estratégicas. En efecto la perdurabilidad de las empresas esta ligada a este factor y las Mipymes pertenecientes a la industria gastronómica de Bogotá así lo consideran.



Llevar a cabo una gerencia estratégica implica que ambos contextos (interno y externo) estén comunicados a la luz de determinadas circunstancias para generar estrategias que guíen la empresa a utilidades superiores al promedio gracias a la competitividad.

### **5.3 Cumplimiento de objetivos**

Este factor se encuentra ligado al denominado nivel de gerencia operativo dado que depende de la organización y optimización de procesos, así como de la gestión de calidad y productividad que se da en el día a día de la empresa.

El cumplimiento de objetivos resulta ser un hecho particular debido a que el concepto teórico de este factor encontrado en la bibliografía enuncia un proceso metódico, la teoría de la burocracia habla acerca de la empresa como una forma de organización que se basa en las conductas racionales para alcanzar objetivos; implica escribir los objetivos, comunicarlos, medir su grado de cumplimiento, evaluarlos y finalmente llevar registro de sus éxitos y fracasos, generando impersonalidad en las relaciones (los cargos son importantes, no las personas) y siguiendo un exagerado apego a la norma que concibe la organización como un sistema social de funciones oficiales. Pues todo esto enfrentado con la realidad resulta ser irrelevante en una industria que se recupera de déficit financieros y encuentra disminuida su capacidad de captación de mercados: el cumplimiento de objetivos se convierte en un factor crítico de éxito por el acto en sí, mas no por el cómo es realizado. La práctica se aleja de la teoría en los medios aunque el fin resulta ser el mismo, visualizar metas y cumplirlas para encontrarse en un estado de continuo crecimiento basado en el aprendizaje.

Entonces la industria gastronómica de Bogotá atraviesa una etapa de administración neoclásica basada en la interacción con el contexto y el cumplimiento de objetivos esta basado en una administración que consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos haciendo el mínimo uso de recursos.

## 5.4 Disciplina

El termino disciplina hace referencia al cumplimiento de estándares operacionales aplicados dentro del funcionamiento diario la empresa, es decir, procesos clave como la adquisición de materias primas y la preparación de alimentos, el cumplimiento de horarios de trabajo (dentro de toda la cadena de suministro), la atención y servicio de calidad ofrecido al cliente, los comportamientos en áreas de trabajo y el desarrollo de una cultura orientadora. Asimismo están los llamados procesos misionales, procesos que representan la razón de ser y propósito fundamental de la existencia de la empresa, los cuales deben ser llevados a cabo bajo el “*know how*” de esta, pues son aquellos procesos que identifican a la misma y le añaden valor representando el capital intelectual.

Cuantas acciones sean realizadas en nombre de la empresa deben ser evaluadas y controladas dado que el adecuado desarrollo de la propuesta de valor establecida depende de las capacidades que posee el recurso humano, capacidades intangibles como la disciplina, que representan el verdadero valor del negocio en el mercado y le permiten posicionarse estratégicamente respecto a su competencia.

Finalmente la disciplina resulta ser un factor critico de éxito para la industria gastronómica de Bogotá en general y esto es un hecho positivo ya que es un valor que refleja la responsabilidad y el compromiso que tienen las empresas con superar la pandemia de COVID-19 vivida en 2020.

## 6. CONCLUSIONES

El marco de referencia empleado fue acertado dado que la bibliografía consultada señaló el camino adecuado para desarrollar la investigación; los temas de perdurabilidad y continuo desarrollo en empresas colombianas ya habían sido estudiados por otros autores, esto resultó siendo determinante para aprovechar las bases de conocimiento establecidas en un contexto atípico para la industria gastronómica de Bogotá.

Los factores críticos para la perdurabilidad y el continuo desarrollo de Mipymes establecidos a partir de la investigación documental son clave bajo contextos específicos en los cuales se desarrollan procesos misionales para llevar a cabo diferentes propuestas de valor, es por ello que cada industria cuenta con sus respectivos factores y que de cada empresa depende la importancia que estos reciben.

El modelo aplicado para el proceso de evaluación fue el indicado debido a que los resultados obtenidos en el estudio reflejan opiniones basadas en la experiencia, dilucidando tendencias de comportamiento al enfrentar situaciones comunes en el mercado para el tipo de negocio estudiado. Por lo tanto nuevos emprendimientos dentro de la industria gastronómica de Bogotá tienen a su alcance información esencial para realizar una adecuada gerencia de empresas.

Ha sido determinado satisfactoriamente que la innovación, las relaciones con *stakeholders*, el cumplimiento de objetivos y la disciplina son los factores críticos de éxito que permiten la perdurabilidad y el continuo desarrollo de Mipymes pertenecientes a la industria gastronómica de Bogotá tras superar todas las barreras y limitantes generados por la pandemia del COVID-19 en el año 2020.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *Estrategia del océano azul*. (A. de Hassan, Trans.) Bogota: Normal.
- Cillero, M. (11 de noviembre de 2019). *Manuel.Cillero*. Retrieved 20 de Diciembre de 2020 from Factores Críticos de Éxito: <https://manuel.cillero.es/doc/metodologia/metrica-3/tecnicas/factores-criticos-de-exito/>
- De Geus, A. (1997). *The living Company*. *Harvard Business School Press* .
- De la Cerda Gastelúm, J. (septiembre de 2009). La estrategia de las latinas. *Coleccion Acción Empresarial*, 17-37.
- Gaitán, A., Hincapié, A., & Castro, J. (2013). *Empresas Colombianas perdurables: Casos de éxito*. Superintendencia de Sociedades. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Higuerey, E. (7 de Mayo de 2019). Propuesta de valor: qué es y cómo elaborar la propuesta perfecta para tus clientes. *Rockcontent* .
- Jaworski, B., Drucker, P., Marshall, G., Price, L., & Varadarajan, R. (2017). *American Marketing Association*. Retrieved 18 de Enero de 2021 from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Luna, N. (2019). *Entrepreneur*. Retrieved 18 de Enero de 2021 from <https://www.entrepreneur.com/article/308917>
- Luyo, J. L. (22 de Julio de 2013). *Recursos de una Empresa*. Retrieved 18 de Enero de 2021 from Slideshare: <https://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>

- Martín Andino, R. (2006). Cadena de Suministro. In *Operaciones y Logística* (pp. 5-47). Sevilla: EOI Escuela de Negocios.
- Martinez Vázquez, G., & Espinosa Yañes, A. (2017). Construcción de capacidades empresariales y tecnológicas. El caso de una pequeña empresa mexicana technology push. *Economía y Desarrollo*, 158 (2), 117-128.
- Mejia, C. A. (Julio de 2003). *La Propuesta de Valor*. Retrieved 12 de Enero de 2021 from Planning: [http://www.planning.com.co/bd/mercadeo\\_eficaz/Julio2003.pdf](http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección social de Colombia. (2020). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Retrieved 19 de Enero de 2021 from [https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19\\_copia.aspx](https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx)
- Oliveira, W. (12 de Julio de 2017). *Heflo*. Retrieved 8 de Enero de 2021 from Planificación Estratégica: <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-factores-criticos-exito/>
- Organización Mundial de la Salud. (24 de febrero de 2010). *Who*. Retrieved 18 de Enero de 2021 from [https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently\\_asked\\_questions/pandemic/es/](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/)
- Osorio Russi, A. (septiembre de 2020). Escaneo del negocio. *Marketing Estratégico*. Bogotá, Colombia.
- Paz, D., & Cerezo, A. (2020). *Mortalidad de Mipymes en Colombia en los primeros 5 años de vida*. Universidad Santiago de Cali, Facultad de ciencias economicas y empresariales. Santiago de Cali: USC.
- Restrepo Puerta, L., Vélez Bedoya, R., Méndez Álvarez, C., Rivera Rodríguez, H., & Mendoza Saboya, L. (marzo de 2009). Aproximación a una metodología para la

identificación de componente que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. *Facultad de Administracion. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad*, 18-39.

Rivera Rodríguez, H. A., & Malaver Rojas, M. N. (2008). *Longevidad Empresarial*. Universidad del Rosario, Facultad de Administración. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Scott, D. (12 de junio de 2012). *Eumed*. Retrieved 20 de Diciembre de 2020 from Manual de planeación corporativa para empresas de aseguramiento social en Colombia : <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/993/indice.htm>

QuestionPro. (2021). *QuestionPro*. Retrieved 18 de Enero de 2021 from [https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/#Qué\\_es\\_la\\_escala\\_de\\_Likert](https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/#Qué_es_la_escala_de_Likert)

Wilsoft. (12 de enero de 2018). *Wilsoft*. Retrieved 18 de Enero de 2021 from <http://www.wilsoft-la.com/que-son-las-pyme/>

## GLOSARIO

**Aprendizaje:** «proceso que estudia la manera como se transforman datos en información para poder tomar decisiones ágiles y oportunas» (Rivera Rodríguez & Malaver Rojas, 2008, p. 16).

**Cadena de Suministro:** «hace referencia al control y seguimiento de todas las operaciones realizadas sobre el producto, desde las materias primas hasta la entrega como producto terminado al cliente» (Martín Andino, 2006, p. 4).

**Capacidades organizacionales:** «son aquellas que permiten el desarrollo de la empresa en interacción con su entorno. Implican definir el modelo organizacional, el estilo de liderazgo, las formas de organización del trabajo; establecer las pautas del negocio en las relaciones laborales; definir la estructura y los procesos de comunicación, las formas de solucionar conflictos internos; definir los procesos y mecanismos de aprendizaje individual y organizacional, así como la gestión de recursos humanos» (Martínez Vázquez & Espinosa Yañes, 2017).

**COVID-19:** Tal como reporta el ministerio de Salud y Protección Social de Colombia Los coronavirus (CoV) son virus que «surgen periódicamente en diferentes áreas del mundo y que causan Infección Respiratoria Aguda (IRA), es decir gripa, que pueden llegar a ser leve, moderada o grave» (2020). Además, El nuevo Coronavirus (COVID-20) ha sido catalogado por la Organización Mundial de la Salud como una emergencia en salud pública de importancia internacional (ESPII). Se han identificado casos en todos los continentes y, el 6 de marzo de 2020 se confirmó el primer caso en Colombia. La infección se produce cuando una persona enferma tose o estornuda y expulsa partículas del virus que entran en contacto con otras personas

**Cultura:** «categoría que estudia los aspectos relacionados con artefactos y valores internos de la organización que pueden llegar a afectar la longevidad de la empresa. Este componente se encarga de estudiar el entorno que rodea a la organización,

caracterizado por el cambio social dinámico y permanente, que puede llegar a afectar a una empresa en la generación de resultados económicos y por tanto lleva a los empresarios a buscar alternativas de productividad y eficiencia para permanecer en el mercado en el que operan» (Rivera Rodríguez & Malaver Rojas, 2008, p. 17).

**Escala de Likert:** Según el portal de información *QuestionPro* (2021) la Escala de Likert «es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona»

**Estrategia:** «proceso mediante el cual la empresa se adecua a las condiciones de su entorno sectorial, la capacidad de proyectar a la empresa al futuro sin olvidarse del presente ni del pasado, tratando de hacer innovaciones permanentes, entendidas como nuevas formas de aplicar los conceptos nuevos, en general innovaciones a través de variedades, necesidades y/o canales» (Rivera Rodríguez & Malaver Rojas, 2008, p. 17).

**Gobierno:** «dimension de las empresas que incluye aspectos como el uso de códigos que garanticen una vida sana y estable, la utilización de mecanismos de financiación transparentes y la búsqueda por el cumplimiento de los preceptos éticos de la empresa» (Rivera Rodríguez & Malaver Rojas, 2008, p. 16).

**Marketing:** la AMA (Asociación Americana de Marketing) define el marketing partiendo de la opinión de un panel especialista como «la actividad, el conjunto de instrucciones y procesos para la crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general» (Jaworski, Drucker, Marshall, Price, & Varadarajan, 2017).

**Mipymes:** según el portal *Wilsoft* (2018) «La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PYME), es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término Mipymes



(acrónimo de “micro, pequeña y mediana empresa”), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa». Para efectos de elaboración del presente documento ha sido contemplada la definición de tamaño según la cantidad de empleados de la siguiente forma:

- Microempresa: 1 a 20 empleados.
- Pequeña empresa: 21 a 50 empleados.
- Empresa mediana: 51 a 100 empleados.

**Pandemia:** Según la OMS (Organización Mundial de la Salud) en su pagina web (2010), se llama pandemia a «la propagación mundial de una nueva enfermedad»

**Recursos:** según Luis Luyo (2013) son «todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos» Se clasifican en:

- Humanos
- Financieros
- Materiales
- Técnicos o tecnológicos

**Stakeholders:** es un termino utilizado por primera vez por Edward Freeman en su obra “*Strategic management: A Stakeholder Approach*” para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Ejemplo de esto pueden ser los trabajadores de determinada organización, accionistas, sindicatos, proveedores, entes gubernamentales vinculados, etc.

**TICs:** según información dispuesta en el portal *Entrepreneur* «las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) son el conjunto de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de la información» (Luna, 2019).

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### ENCUESTA

1. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_
2. Antigüedad de la empresa en años: \_\_\_\_\_
3. ¿Cantidad de empleados de la empresa?
  - a. 1-20
  - b. 21-50
  - c. 51-100

No.	Afirmación	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
1	En su empresa se realizan procesos de innovación de manera permanente					
2	Su empresa utiliza un proceso estratégico para definir escenarios del futuro					
3	La empresa documenta por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos					
4	La empresa documenta sus objetivos por escrito					
5	Los empleados tienen la posibilidad de evaluar las actividades de sus superiores					
6	La empresa motiva a los empleados a continuar siendo parte de la misma					
7	La empresa evalúa el clima organizacional					
8	La empresa organiza actividades con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de sus empleados					
9	Los directivos permiten a los empleados tomar decisiones para solucionar problemas					
10	La empresa tiene en cuenta sus grupos de interés para la toma de decisiones					

No	Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Las razones por					

	las cuales el cliente compra sus productos son conocidas por la empresa					
2	La empresa, en el modo en que conduce sus negocios, asume como parte de sus funciones apoyar el desarrollo social					
3	La política de endeudamiento de la empresa es conservadora					
4	En la empresa se desarrolla una cultura de disciplina					
5	Los empleados conocen la cultura orientadora de la empresa					
6	Los directivos de la empresa tienen identificados los grupos de interés					
7	La empresa posee una ideología central que orienta el comportamiento de sus empleados					
8	En su empresa la preocupación por					

	certificaciones de calidad hace parte de una política					
--	-------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

## ANEXO 2

### CLASIFICACIÓN DE AFIRMACIONES SEGÚN DIMENSIONES DE ESTUDIO EN LA ENCUESTA

<b>DIMENSION</b>	<b>AFIRMACIONES</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<p>En su empresa se realizan procesos de innovación de manera permanente.</p> <p>Su empresa utiliza un proceso estratégico para definir escenarios del futuro.</p> <p>La empresa documenta sus objetivos por escrito.</p> <p>La empresa tiene en cuenta sus grupos de interés para la toma de decisiones.</p> <p>Las razones por las cuales el cliente compra sus productos son conocidas por la empresa.</p> <p>En su empresa la preocupación por certificaciones de calidad hace parte de una política.</p>
<b>CULTURA</b>	<p>La empresa motiva a los empleados a continuar siendo parte de la misma.</p> <p>La empresa organiza actividades con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de sus empleados.</p> <p>Los directivos permiten a los empleados tomar decisiones para solucionar problemas.</p> <p>En la empresa se desarrolla una cultura de disciplina.</p> <p>Los empleados conocen la cultura orientadora de la empresa.</p>
<b>GOBIERNO</b>	<p>Los empleados tienen la posibilidad de evaluar las actividades de sus superiores.</p> <p>La empresa, en el modo en que conduce sus negocios, asume como parte de sus funciones apoyar el desarrollo social.</p> <p>La política de endeudamiento de la empresa es conservadora.</p>
<b>APRENDIZAJE</b>	<p>La empresa documenta por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos.</p> <p>La empresa evalúa el clima organizacional.</p>

	Los directivos de la empresa tienen identificados los grupos de interés.
--	--------------------------------------------------------------------------

---

---

## **ANEXO 3**

### **RECOMENDACIONES**

Para investigaciones futuras relacionadas con temas que implican solicitar información confidencial a Mipymes se recomienda implementar mecanismos o alternativas que motiven a la población de estudio a aumentar el porcentaje de participación; pues el número de participantes es bajo en relación al total de empresas consultadas durante la etapa de recolección de datos. Un aumento en el tamaño de la muestra podría favorecer el análisis de factores donde no se visualiza una tendencia de comportamiento clara.