



Actividad 3

Informe técnico resultado de investigación

Presentado por:

Vladimir Alonso Barahona Palacios

Carlos Alberto Morales Rodríguez

Yazmin Triana Acosta

Profesora:

Beatriz Cecilia Ruiz Lara

Bogotá, 27 de noviembre de 2023

Tabla de contenido

Resumen.....	4
Problema de Investigación.	4
Pregunta problema.....	6
Objetivo de la investigación	6
Objetivos específicos.....	6
Justificación	7
Marco teórico.....	8
Marco institucional.....	22
Metodología de Investigación	25
Diseño de los instrumentos cualitativos y cuantitativos	28
Técnicas de análisis de datos.....	28
Conclusiones y recomendaciones.	51
Referencias	56
Anexos	59

Microempresas que han donado a la fundación Vitaccora, una aproximación sobre la forma de gerenciar y superar el valle de la muerte.

Resumen

La investigación aborda un análisis desde el punto administrativo, gerencial y financiero, a siete (7) microempresas donantes de la fundación Vitaccora, todas ellas que han alcanzado y superado el punto de equilibrio, basándose en la literatura sobre el valle de la muerte. La investigación incorpora metodología cuantitativa y cualitativa para dar respuesta al problema planteado, correlacionando y haciendo medición de variables se identifican estrategias en común que aplican las microempresas. La investigación segmenta a las microempresas por sector servicios o producto, sobre las respuestas individualizadas se analizan patrones y comportamientos que permitan conocer cómo las microempresas pueden alcanzar el punto de equilibrio financiero de su operación, también denominado este periodo de cinco (5) años como el valle de la muerte. Este estudio aporta más datos en el ámbito académico para comprender más el periodo denominado valle de la muerte.

Palabras clave: Microempresas, punto de equilibrio, valle de la muerte, análisis financiero, estrategias, gestión empresarial

Problema de Investigación.

De las microempresas inscritas como donantes de la fundación, no todas han llegado a los 5 años en el mercado, sin embargo, hay 7 que ya superaron este periodo y han permanecido gracias a la aplicación de estrategias gerenciales óptimas entre las que se destaca el alivio a la carga impositiva por medio de un certificado de donación; sin embargo,

pueden haber otras actividades que hayan garantizado la permanencia y pueden ser consecuencia de un buen manejo de los recursos financieros y/o humanos, buenas prácticas comerciales, innovación constante de productos y servicios, adaptación de los productos a las nuevas necesidades de los consumidores y a la dinámica del mercado. La inadecuada respuesta a los anteriores aspectos, generalmente, se vinculan como las causas que aquejan y ponen en riesgo de cierre a las nuevas empresas (menores a 5 años en el mercado) y provocan no superar el valle de la muerte empresarial.

Aunque existen estudios que indican los factores que determinan el éxito o el fracaso de las microempresas durante el periodo del valle de la muerte, desafortunadamente son escasos y no se han realizado investigaciones que analicen los factores específicos que han permitido a las microempresas que tienen relación con la fundación Vitaccora superar este desafío.

La importancia de estudiar este tema radica en que la fundación Vitaccora ofrece un apoyo financiero a las microempresas vía descuento tributario, por lo que resulta fundamental identificar si solo fueron estas prácticas administrativas las que resultaron efectivas para que estas empresas pudieran sobrevivir y prosperar en el periodo del valle de la muerte. En ese sentido, la falta de investigación sobre este tema puede estar desaprovechando oportunidades para que la fundación Vitaccora apoye de manera más efectiva a las microempresas que tienen relación con ella. Para la fundación Vitaccora es oportuno validar lo citado por el autor Torrent i Sellens (2022) en su novena idea, que la crisis económica amplía la base emprendedora innovadora y mejora el proceso de generación de valor en red de las nuevas empresas, por el momento de crisis que atravesaron las microempresas durante la pandemia del sras-cov-19.

Pregunta problema

¿Qué tipos de estrategias gerenciales desarrollaron las microempresas que fueron donantes de la fundación Vitaccora y si corresponden con las mencionadas en las pocas investigaciones existentes sobre el periodo denominado valle de la muerte empresarial?

Objetivo de la investigación

Identificar cuáles fueron las estrategias financieras y/o administrativas desarrolladas por las microempresas donantes de la fundación Vitaccora que permitieron superar el valle de la muerte hasta el año 2023, con el fin de contribuir al conocimiento del periodo de estabilización financiera.

Objetivos específicos

Identificar cuáles fueron las prácticas administrativas aplicadas por las 7 microempresas para llegar al punto de equilibrio.

Identificar cuáles fueron las prácticas financieras aplicadas por las 7 microempresas para llegar al punto de equilibrio.

Correlacionar las prácticas que usaron las microempresas que fueron donantes de la fundación a través de una matriz, llevando ese conocimiento hacia las nuevas microempresas que se creen en el sector.

Validar si la carga impositiva tuvo mayor ponderación dentro de los desafíos de evitar el cese de operaciones de la microempresa.

Analizar la relación entre los factores del valle de la muerte y el funcionamiento de las microempresas.

Justificación

Según datos de la gran encuesta de caracterización económica y demográfica de las empresas registradas o renovadas al año 2022 de la cámara de comercio de Bogotá y sus municipios adscritos hay 1386 registros en la capital, de los cuales el 92% son microempresas y el 43%, fueron creadas en los últimos 5 años, es decir casi la mitad, lo que indica que gran parte de la economía de la región está compuesta por sociedades relativamente nuevas y que se encuentran en un periodo clave para llegar al punto de equilibrio; los negocios que cierran antes de los cinco años por no llegar al punto de equilibrio caen en el denominado “valle de la muerte empresarial”

El presente estudio se centra en siete (7) microempresas registradas en cámara de comercio y donantes de la fundación Vitaccora con el objetivo de identificar las practicas gerenciales internas que les han permitido permanecer en el mercado por más de 5 años y establecer una correlación entre estas estrategias y variables como el aumento de ventas, posicionamiento de marca, pago de deudas, proveedores e impuestos. También se pretende averiguar si conocían los mecanismos de reactivación económica impulsados por el gobierno o distrito y la toma de decisiones con las que afrontaron la pre y postpandemia.

Por lo tanto, el marco teórico de esta investigación definirá el concepto y clasificación de las empresas en Colombia y profundizará conceptos de punto de equilibrio, valle de la muerte, gerencia estratégica y sostenibilidad, que apoyaran al estudio de las variables planteadas de gestión, estrategia y financiación de las cuales dependen las microempresas.

El resultado de esta investigación permitirá a las nuevas microempresas tomar mejores decisiones financieras y administrativas, apropiarse de las recomendaciones de la fundación Vitaccora a las microempresas objeto de estudio, incluso evitar tomar las decisiones que pueden conducirlos a no superar el valle de la muerte.

La divulgación de este documento permitirá que las microempresas nuevas puedan aplicar técnicas o estrategias que a sus competidores les haya resultado válidas y que aún desconocen, con esto seguramente aumentar la productividad del negocio y disminuir el riesgo de cierre.

Marco teórico

La creación de empresa es un factor importante en el desarrollo socioeconómico de un territorio, que conlleva a la creación de empleo, a la transferencia de conocimientos y habilidades, diversifica la economía, estimula el espíritu emprendedor, aumenta la recaudación de impuestos y tiene un alto impacto social al mejorar la calidad vida para los ciudadanos.

En los primeros cinco (5) años de vida las nuevas empresas se enfrentan a un desafío importante, el cual es superar el valle de la muerte empresarial que es el periodo que tardan en llegar al punto de equilibrio, en Colombia son escasos los estudios realizados acerca del tema, sin embargo, Confecámaras (2023) publicó un estudio sobre "La Supervivencia Empresarial en Colombia: estudio de los factores clave que impulsan la permanencia de las empresas en el mercado." donde indicó que la tasa de supervivencia a 5 años es: para las microempresas del 33,4%, para empresas pequeñas del 60,9%, la de medianas del 73,7% y

la de grandes del 85,7%. En el informe de Tejido empresarial Mincomercio (2023) Las microempresas conforman el 95,9% del tejido empresarial entre enero y febrero de 2023.

Este mismo estudio nos indica que la tasa de supervivencia es determinada por factores como; el tamaño de la empresa, el capital económico y humano, concentración del mercado, capacidad acceder al mercado internacional, acceso a crédito, organización jurídica y pertenecer a un conglomerado

Hoy día las microempresas se enfrentan a dificultades comunes de tipo: financiero, organizacional, de producción, de recursos humanos y de mercadeo, adicional a las dificultades propias de cada sector, por ejemplo, encontramos en el sector textil la alta competencia a mundial, en Colombia los precios y disponibilidad de las materias primas a nivel internacional, particularmente el algodón, ha sido uno de los hechos que han afectado al sector. González, V. L. (2018). En el sector de la consultoría de gestión se enfrentan a retos como ciclos de venta muy largos, gestión de proyectos complejos, altos costos de adquisición de clientes, falta de reputación y la dificultad para crecer y globalizarse. es decir, toda microempresa se enfrenta a dificultades financieros y administrativos que sus buenas o malas decisiones llevan a superar el valle de la muerte empresarial.

Entendiendo la importancia de la creación de nuevas empresas para el desarrollo del País y dando un impulso en el periodo de post pandemia se otorgaron ayudas a las microempresas sin importar el sector, a nivel nacional se promulgó la Ley 2069 (2020), por medio de la cual pretende impulsar el emprendimiento. Y a nivel distrital se estructuraron subsidios, que se basaban principalmente en:

1. Menor pago de ICA e incentivos para la formalización empresarial

2. Descuento tributario para la financiación del registro y/o renovación de la matrícula mercantil
3. Programas de microcrédito y crédito orientados a personas naturales y/o jurídicas que se encuentren en la informalidad acumulativa y a las empresas con hasta cuatro (4) años de antigüedad que reporten disminución de más del 20% de sus ingresos durante la pandemia.
4. Progresividad en la tarifa del impuesto de industria y comercio – ICA para quienes se formalicen o se hayan formalizado desde el año 2020.
5. Facilidades para el cumplimiento de requisitos legales de funcionamiento y acceso a los incentivos de formalización de los establecimientos industriales, comerciales y de servicios que se formalicen.
6. Disposición de dispositivos electrónicos fiscales como un mecanismo de transferencia de tecnología y control para el registro de ventas, facturación y el envío automático o en línea a la Dirección de Impuestos de Bogotá.
7. Asistencia técnica jurídica y financiera en gestión empresarial y administración de negocios, temas normativos, tributarios, ambientales y laborales, así como para los procesos recuperatorios y los procedimientos liquidatarios.

Las entidades normadas para el fomento de la cultura emprendedora en el país mediante capital semilla, crédito y transferencia de conocimiento son el Sena por medio del Fondo Emprender, las redes de emprendimiento de las secretarías de Desarrollo Económico Distritales y Municipales, Inpulsa, el Banco Agrario y bancos de segundo piso como Bancóldex, el Fondo Nacional de Garantías y Finagro; además el estatuto tributario permite incentivos en cuanto a impuestos, a todas las empresas que contraten jóvenes en su primer

empleo, realicen donaciones a fundaciones registradas ante la Dian y contraten adultos mayores y mujeres víctimas de violencia.

Desafortunadamente, no todas las empresas acceden a estas ayudas o estímulos por diferentes razones y esto afecta las buenas prácticas financieras. Aspecto fundamental de la supervivencia de las empresas. En este aspecto encontramos: el control del nivel de endeudamiento y gastos, registro de flujos diarios de caja y políticas de control de cartera que manejados inadecuadamente son causa de fracaso de las nuevas empresas. (Universidad del Rosario, Capera I.y Huertas L.E.2018).

Consultadas las principales bases de administración de la universidad: emis, sage y knowledge no se encontró información relevante del valle de a muerte.

Las empresas son las organizaciones dedicadas a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (RAES 2022). Según Garrido Buj (2021) las empresas están construidas sobre las siguientes dimensiones:

- **Dimensión jurídica:** Las empresas generan relaciones contractuales con sus empleados
- **Dimensión mercantil:** Las empresas generan relaciones contractuales con clientes, proveedores y el estado, los cuales son los otros agentes económicos de la economía.
- **Dimensión funcional:** Las empresas son organizaciones con una estructura interna determinada por la demanda del mercado.
- **Dimensión económica:** Las empresas son productoras de bienes y servicios.
- **Dimensión financiera:** Las empresas generan flujos de efectivo.
- **Dimensión social:** En las empresas surgen relaciones humanas.

Cada país clasifica a las empresas de acuerdo a su contexto y realidad económica (Ortiz 2019), las variables criterio más utilizadas en esta clasificación son el número de empleados, el ingreso anual por facturación, el patrimonio y el activo neto; por ejemplo, en la Unión Europea se considera que una empresa es PYME cuando tiene contratados hasta 250 empleados y una facturación hasta por de 50 millones de euros al año y en Brasil las pequeñas y medianas empresas son todas aquellas que estén compuestas hasta por 500 empleados para el sector industrial y hasta por 100 empleados para el sector de servicios; las empresas en estos países que superan a las variables criterio se consideran grandes empresas.

En Colombia la ley 905 de 2004 clasifica a las empresas pyme en mediana empresa, pequeña empresa y microempresa y se basa en las variables criterio de numero de empelados y activos totales cuya referencia es el monto del salario mínimo legal vigente (SMLV) que a 2023 es de \$1.160.000 pesos colombianos.

Las Pymes en Colombia están clasificadas de la siguiente manera:

Tipo de Pyme	Número de Empleados	Valor Activos
Microempresa	Hasta 10 empleados	Menos de 500 (SMLV)
Pequeña Empresa	De 11 a 50 empleados	Entre 501 (SMLV) y 5.000 (SMLV)
Mediana Empresa	De 51 a 200 empleados	Entre 5.001 (SMLV) y 30.000 (SMLV)

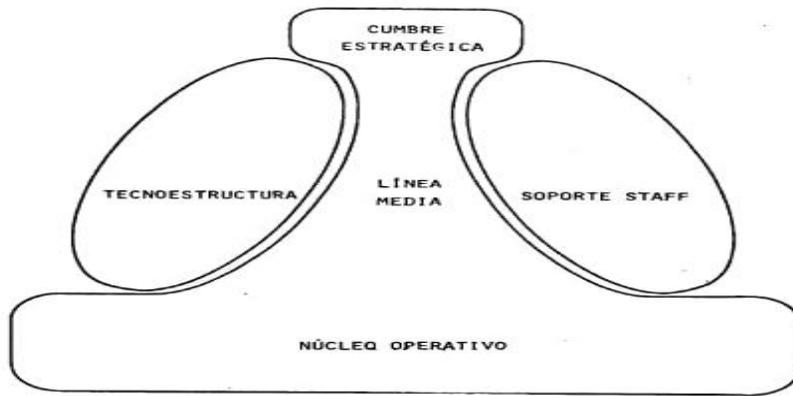
Fuente: Elaboración propia.

Para poder comprender la estructura organizacional de las microempresas se deben tener en cuenta los siguientes conceptos básicos que propone Henry Mintzberg (2012) donde analizaremos las variables de estructura y toma de decisiones.

Todas las organizaciones requieren grupos de personas con funciones específicas para su correcto funcionamiento, estos grupos de personas son:

- **Cumbre estratégica:** Es al menos un administrador de tiempo completo que vigila la totalidad del sistema.
- **Línea Media:** Son gerentes de administradores que dependen del ápice estratégico
- **Soporte Staff:** Son analistas que realizan tareas administrativas, planean y controlan el trabajo de otros.
- **Tecnoestructura:** Son analistas que están fuera de la jerarquía y proveen servicios internos.
- **Núcleo Operativo:** Grupo de personas que trabajan al interior de la organización que proveen servicios internos.
- **Ideología:** Es la cultura, tradiciones o creencias de la organización, lo que la diferencia de otras organizaciones.

En la siguiente gráfica se observa que la cumbre estratégica, la línea media y el núcleo operativo están dentro de la estructura organizacional en jerarquía vertical y la tecnoestructura y el soporte staff están por fuera de la estructura organizacional de la línea de autoridad, pero proveen servicio que aportan al funcionamiento de la organización; a estas seis partes las une la ideología de la entidad.



Fuente: Mintzberg, H. (2012). La estructuración de las organizaciones. España: Editorial Ariel.

Se puede lograr la coordinación de tareas para llevar a cabo un objetivo de las siguientes maneras, adaptación mutua (las personas coordinan sus acciones unos con otros con una comunicación informal), supervisión directa (una persona da órdenes a otros, también puede darse estandarizando), procesos o resultados de trabajo, estandarización del proceso de trabajo (se especifican procedimientos a seguir), estandarización de los resultados (especificación de metas a lograr), estandarización de habilidades (se estandariza al trabajador quien ya sabe lo que debe hacer, adquiere conocimientos y habilidades para practicarlos en el trabajo) y estandarización de normas (creencias comunes). Lo anterior puede considerarse como elementos básicos de la estructura organizacional, la coordinación apropiada es fundamental y la organización se diseña de una forma específica que Mintzberg llama configuración empresarial y tiene relación directa con la toma de decisiones.

Según Mintzberg, hay siete configuraciones en las organizaciones para el proceso de toma de decisiones. Estas configuraciones se caracterizan por la forma en que se distribuyen el poder, la información y la responsabilidad.

Tipo de Organización	Características	Aplicaciones
Empresarial	Centralización del poder en un gerente ejecutivo.	Empresas pequeñas y jóvenes.
	Baja planificación.	
	Poca necesidad de staff y línea media.	
Maquina	Descentralización del poder en la línea media.	Empresas grandes y estables.
	Altas normas, planificación y control.	
Profesional	A. Descentralización del poder en los profesionales.	Empresas que requieren un alto nivel de especialización.
	B. Baja planificación y control.	
	C. Gran variedad de clientes y enfoque operacional.	
	D. Bajo empleo de tecnología.	
Diversificada	Descentralización del poder en las divisiones.	Empresas con una amplia gama de productos o servicios.
	Autonomía de las divisiones en el manejo de su negocio.	
	Centralización del poder en la oficina central.	
Innovadora	Adaptación mutua entre personas capacitadas y especializadas.	Empresas que requieren un alto nivel de innovación.
	Delegación de poder en equipos interdisciplinarios.	

	Descentralización del poder.	
Misionera	Dominación de la ideología.	Empresas con fuerte cultura organizacional.
	Poca especialización en puestos.	
	Descentralización del poder.	
Política	Conflicto de poder	Empresas con una alta rotación de personal
	Descentralización del poder.	

Fuente: Elaboración propia.

Valle de la muerte empresarial

Es la etapa que se demora una empresa en llegar al punto de equilibrio, es decir, cuando por lo menos sus ingresos son iguales a sus gastos totales (Musso y Echeopar 2012); dicho periodo va entre la puesta en marcha de la idea de negocio hasta la comercialización de los productos o servicios; por lo tanto, las variables que componen este término empresarial son tiempo y punto de equilibrio que a su vez dependen de la aplicación de estrategias gerenciales de planeación al interior de la empresa.

Académicamente se relacionan como causas del valle de la muerte y el funcionamiento de las microempresas, los siguientes factores:

Peligro 1: Quedar sin Motor. Una idea innovadora no es suficiente para el éxito; es necesario tener la voluntad de llevarla a cabo.

Peligro 2: Quedar sin Financiamiento. La falta de financiamiento es un riesgo importante para los emprendimientos, especialmente en las economías latinas. Para

minimizar este riesgo, los emprendedores deben practicar el "bootstrapping"¹ y tener un plan de financiamiento sólido.

Peligro 3: Quedar sin Caja. La principal causa de mortalidad de un emprendimiento no es la falta de un modelo de negocio viable, sino la falta de liquidez o caja para pagar a proveedores y empleados. Ahora bien, debe primar la gestión financiera desde el inicio del emprendimiento y la necesidad de prestar atención a la facturación y la cobranza.

Peligro 4: "Timing" Incorrecto. El momento de lanzamiento de un proyecto o innovación es un factor clave para su éxito. Si se lanza demasiado pronto, es posible que no existan las condiciones de mercado adecuadas para que sea exitoso. Si se lanza demasiado tarde, es posible que la competencia ya haya ocupado el mercado.

Peligro 5: Perder el Foco. La falta de foco es uno de los principales peligros del Valle de la Muerte. Los emprendedores deben tener muy claro cuál es su objetivo principal y evitar distraerse con actividades que no son esenciales para su negocio.

Peligro 6: Competencia demasiado Fuerte. Una de las principales razones por las que los emprendimientos fracasan es la competencia. Cuando un emprendimiento entra en un sector en el que ya existen competidores establecidos, es muy probable que no pueda competir con ellos y termine fracasando. Para tener éxito, los emprendimientos deben tener un modelo de negocio que sea superior al de la competencia. Este modelo de negocio debe resolver un problema que no esté resuelto o debe ofrecer una oferta de valor única.

¹ "bootstrapping" minimizar absolutamente todos los usos de capital que sean superfluos, orientarse a la brevedad a comprobar los aspectos críticos y financiar con fondos limitados, propios o de clientes.

Peligro 7: Desmoralizarse. El emprendimiento es una actividad desafiante, pero que también es posible y gratificante. Los emprendedores deben estar preparados para enfrentar los obstáculos, pero también deben tener confianza en sí mismos y en su proyecto.

Peligro 8: Retrasarse en el Plan. Los retrasos en los proyectos de emprendimiento pueden tener consecuencias negativas, como: aumento de los costos, disminución de los ingresos, problemas financieros, tensiones con los inversores; por tanto, resulta importante evitar estos riesgos por medio de una ejecución de los procesos en el mínimo plazo o plazos prudentes, comprobar los supuestos del plan de negocios a tiempo y corregir lo que sea necesario a tiempo.

Peligro 9: Supuestos Errados. Los emprendedores deben ser cautelosos al realizar suposiciones y planificar sus negocios en función de parámetros teóricos, ya que la realidad puede ser diferente y es esencial comprobar y adaptarse a las condiciones reales del mercado.

Peligro 10: Escalar Demasiado Rápido. Las empresas emergentes deben evitar acelerar su crecimiento antes de estar listas para ello. Esto se debe a que puede conducir a una serie de problemas que pueden provocar el fracaso de la empresa.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio para las empresas ocurre cuando sus costos totales son iguales a sus ingresos totales y allí no reciben ni pérdidas ni ganancias, llegar a este punto en el tiempo garantiza la permanencia en el mercado. Entonces el modelo matemático planteado para el punto de equilibrio según la microeconomía clásica es:

Ingreso Total = Precio X Cantidades Vendidas

Costo Total = Costo variable + Costo Fijo

Punto de Equilibrio = Ingreso total =Costo Total.

Donde el ingreso total está compuesto por las cantidades vendidas a un precio fijado por el mercado y el costo total es la suma del costo variable y el costo fijo, en cuanto a estos el primero está directamente relacionado a la producción del bien y está compuesto principalmente por los insumos y materias primas, el segundo es todo lo que esta indirectamente relacionado con el producto y que incurre en gastos, por ejemplo, arriendos, pago de nómina, publicidad, impuestos, créditos bancarios y capital de trabajo.

Las microempresas en Colombia están en un contexto de mercado de competencia perfecta que se caracteriza porque muchas empresas ofertan sus productos, tienen bajas barreras de entrada y salida, ninguna tiene el poder de fijar precios ya que la misma dinámica de compra y venta los regula y su estructura de costos tiende a ser idéntica entre sí, por lo tanto, lo que garantiza las utilidades de las empresas son las estrategias aplicadas sobre los costos con los que operan.

Según Pindyck (2018) la maximización de los beneficios económicos de las empresas depende de la diferenciación de su estructura de costos con respecto a las otras que hay en el mercado; es decir al tener que ser “precio aceptante” tienen que plantear estrategias de reducción de gastos para garantizar excedentes, por lo tanto el reto a nivel financiero para las microempresas nuevas que se registran en las cámaras de comercio del país, está en hacer una planeación adecuada de costos fijos porque este control determinará el tiempo en que pueden demorar en llegar al punto de equilibrio.

Gerencia Estratégica

Es el estudio de las diferentes formas de utilización racional de los recursos y la organización de las actividades para lograr sus objetivos (Bernal 2022). Toda forma de gerencia en las empresas debe tener en cuenta para su operación a las variables del macroentorno y del microentorno.

Las variables de macroentorno influyen en las decisiones de todo tipo de empresas porque estas hacen parte de un sistema y están inmersas en un contexto lleno de factores sociales, económicos, políticos, legales, tecnológicos y ambientales que pueden afectar lo inicialmente planteado como por ejemplo la inflación y las tasas de interés que inciden sobre sus costos y precios, la cultura y preferencias de consumo del público objetivo que afecta directamente a la construcción de su producto o servicio, y las leyes que regulan su interacción.

Las variables de microentorno tienen que ver con las actividades realizadas al interior de las empresas como el manejo de proveedores, el mantenimiento de clientes, las políticas de bienestar para los empleados y las estrategias claves de toma de decisiones.

En cuanto a la planeación estratégica el empresario debe siempre decidir sobre los recursos que son escasos, por una parte, se enfrenta a las disyuntivas de costo-beneficio y por la otra a tomar decisiones que ponen en riesgo las utilidades, por esto es necesario combinar los diferentes tipos de estrategias para garantizar el funcionamiento de la empresa, son 11 las estrategias más utilizadas en las empresas (David F. R. 2017).

Estrategias de Planeación

Estrategia	Definición
Integración hacia adelante	Contar con vendedores del producto al menudeo.
Integración hacia atrás	Tener el control de proveedores.
Integración horizontal	Buscar adquirir la competencia o aumentar su control.
Penetración de mercado	Mayor participación en el mercado por medio del marketing
Desarrollo de mercado	Apertura de mercados en nuevos lugares
Desarrollo de producto	Creación o mejora de productos para aumento de ventas.
Diversificación relacionada	Productos nuevos relacionados con los actuales.
Diversificación no relacionada	Productos nuevos no relacionados con los actuales.
Recorte de gastos	Reducción de costos y activos para controlar la caída en utilidades.
Desinversión	Venta de una parte de la empresa
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Marco institucional

La fundación Vitaccora está constituida ante cámara de comercio desde el año 2019 y a partir del año 2021 le fue otorgada por la DIAN la calificación de régimen especial que le permite recibir y certificar donaciones en efectivo y en especie de personas naturales y jurídicas.

Tiene como objetivo el diseño y gestión de proyectos de intervención comunitaria en la superación de la pobreza multidimensional, el cual es un modelo de medición de la pobreza propuesto por la Universidad de Oxford que agrupa las principales causas de la escasez mundial en cinco principales carencias de tipo económico y social.

Fundación Vitaccora desarrolla su objeto social en el marco de una ruta de emprendimiento que permite la sustentabilidad y sostenibilidad de sus programas y proyectos.

La ruta de emprendimiento de la fundación Vitaccora está conformada por dos programas que tienen como fin fomentar la cultura emprendedora en las comunidades donde tiene presencia; el primero se denomina “Pray For” y se está ejecutando en la comunidad de la Alta Guajira con el desarrollo de cursos con contenido temático de finanzas básicas, marketing y estructura organizacional de las microempresas y en la ciudad de Armenia con la exposición de un curso de emprendimiento para estudiantes de colegios interesados en producción de cine y televisión; el segundo es el “Vitaccora Shop”, el cual es una red de network marketing donde se venden productos hechos por los emprendedores de las comunidades.

Los programas transversales de educación son la biblioteca viajera y la escuela de formación, los cuales se desarrollan de manera online y virtual, dirigidos a niños, jóvenes y docentes de los planteles educativos y comunidad general inscrita en la fundación; los programas de asistencia social son la libra de amor el cual lleva mercados a familias vulnerables económicamente y la ruta 14.6 que son salidas que se hacen cada tres meses con voluntarios profesionales en medicina, odontología, psicología, ciencias económicas y trabajo social para cubrir problemáticas en las comunidades de salud y generación de recursos económicos.

La estrategia de crecimiento de Vitaccora ha sido captar nuevos donantes por medio de la comunicación y reporte trimestral de sus programas de emprendimiento y educación a microempresas y personas declarantes de renta quienes al aportar reciben la satisfacción de haber hecho una obra altruista y también el certificado de donación, el cual según en los artículos 125-3 y 257 del estatuto tributario, les permite reducir hasta en un 25% el valor de este impuesto.

La mayoría de las aportantes de la fundación Vitaccora son microempresas provenientes del sector textil (CIU 13 y 14), de servicios de consultoría en gestión (CIU 10) del sector de publicidad (CIU 73) y de actividades de apoyo terapéutico (CIU 86); las primeras tres actividades económicas se caracterizan por tener barreras bajas de entrada, riesgos bajos, alta competencia y montos bajos de capital de trabajo; en cuanto a la última la barrera de entrada es en cuanto a licencias otorgadas por las secretarías de salud.

El listado entregado por la fundación Vitaccora es el siguiente:

Nombre	Sector Comercial	CC/NIT	Fecha de Matricula
Gestores SST SAS	Servicios de seguridad y salud en el trabajo.	901.211.237-2	1/08/2018
Eternal Shop	Comercio al por menor.	39.704.917-2	6/12/2009
Centro de Audición y Lenguaje Facatativá	Actividades de apoyo terapéutico.	35.524.013-2	18/04/2011
Kainos Soluciones Graficas	Publicidad	80.149.359-0	18/11/2010
HCM Colombia SAS	Producción y comercialización de libros cristianos.	900.450.700-2	14/07/2011
Asescontri SAS	Consultoría en gestión	900.540.358-2	3/07/2012
Advertir Poligrafía SAS	Servicios complementarios a actividades de recursos humanos	901352626-9	3/01/2018

Fuente: Archivo Fundación Vitaccora

Metodología de Investigación

Primer nivel

Para realizar inferencias, la investigación tendrá un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Se basará en la comparación de casos entre siete (7) microempresas, por lo que también será transversal.

Población

La población está compuesta por siete (7) microempresas donantes de la fundación Vitaccora, distribuidas en estos sectores, seguridad y salud (1), comercio menor (1), publicidad (1), apoyo terapéutico (1), consultoría en gestión (2) y complementarios a recursos humanos (1).

Todas empresas creadas en el año 2018 o antes y que hacen parte del listado de empresas donantes en la fundación Vitaccora.

Criterios de selección de la población

Los criterios de selección de la población son los siguientes:

1. Ser una microempresa.
2. Haber sido creada en el año 2018 o antes.
3. Estar incluida en el listado de empresas donantes por la fundación Vitaccora.
4. Empresas con registro mercantil

Matriz de operacionalización de variables

PREGUNTA PROBLEMA	PROPÓSITO	ALCANCE	VARIABLES	CONCEPTOS	DIMENSIONES	INDICADORES	Ítem	Tipo y nivel de medición	TÉCNICA
¿Qué tipos de estrategias gerenciales desarrollaron las microempresas que fueron donantes de la fundación Vitaccora y si corresponden con las mencionadas en las pocas investigaciones existentes sobre el periodo denominado valle de la muerte empresarial?	OBJETIVO GENERAL	Identificar cuáles fueron las estrategias financieras y/o administrativas desarrolladas por las microempresas donantes de la fundación Vitaccora que permitieron superar el valle de la muerte hasta el año 2023, con el fin de contribuir al conocimiento del periodo de estabilización financiera.	Estrategias gerenciales	Decir o traer la definición del documento	Estrategia de producto o servicio (ofrecido por la empresa encuestada y entrevistada)	Grado de innovación, diferenciación y calidad del producto o servicio ofrecido por la microempresa.	¿Qué características hacen único a su producto o servicio? ¿Qué ventajas competitivas tiene su producto o servicio frente a la competencia? ¿Qué acciones realiza para mejorar la calidad de su producto o servicio?	Variable independiente. Nivel ordinal.	Encuesta Escala Likert de 5 puntos (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto) y entrevista
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Identificar cuáles fueron las prácticas administrativas aplicadas por las 7 microempresas para llegar al punto de equilibrio.	Estrategias de mercado			Grado de conocimiento, segmentación y posicionamiento del mercado al que se dirige la microempresa.	¿Qué métodos utiliza para conocer las necesidades y preferencias de sus clientes? ¿Qué criterios utiliza para segmentar su mercado? ¿Qué acciones realiza para posicionarse en el mercado?	Variable independiente. Nivel ordinal.	Encuesta Escala Likert de 5 puntos (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto) y entrevista
		Identificar cuáles fueron las prácticas financieras aplicadas por las 7 microempresas para llegar al punto de equilibrio.	Estrategias financieras	Decir o traer la definición del documento		Variable independiente. Nivel ordinal.	¿Qué fuentes de financiamiento utiliza para su microempresa? ¿Qué herramientas utiliza para controlar sus ingresos y egresos? ¿Qué indicadores utiliza para evaluar su rentabilidad y liquidez?	Variable independiente. Nivel ordinal.	Encuesta y entrevista
		Correlacionar las prácticas que usaron las microempresas que fueron donantes de la fundación a través de una matriz, llevando ese conocimiento hacia las nuevas microempresas que se creen en el sector.	Estrategias organizacionales	Decir o traer la definición del documento		Variable independiente. Nivel ordinal.	¿Qué tipo de estructura organizacional tiene su microempresa? ¿Qué mecanismos utiliza para comunicarse y coordinar con su equipo de trabajo? ¿Qué incentivos ofrece a sus colaboradores para motivarlos y retenerlos?	Variable independiente. Nivel ordinal.	Encuesta y entrevista
		Analizar la relación entre los factores del valle de la muerte y el funcionamiento de las microempresas.	Valle de la muerte empresarial	Decir o traer la definición del documento		Duración del valle de la muerte empresarial	Factores valle de la muerte	¿Cuánto tiempo lleva su microempresa en funcionamiento? ¿En qué momento considera que inició el valle de la muerte empresarial? ¿En qué momento considera que superó o superará el valle de la muerte empresarial?	Número de meses o años que la microempresa ha atravesado o está atravesando el valle de la muerte empresarial.

Segundo nivel

Los datos cuantitativos se recolectarán a través de una encuesta a las siete (7) microempresas para obtener datos financieros e información acerca de las prácticas administrativas más comunes en esta industria o sector.

Los datos cualitativos se obtendrán de entrevistas a profundidad semiestructuradas con los propietarios o representantes legales de las siete (7) microempresas donantes por la fundación Vitaccora que superaron el valle de la muerte, buscando obtener las vivencias, problemas que enfrentaron y las soluciones implantadas. Los datos cualitativos se obtendrán de entrevistas a profundidad semiestructuradas con los propietarios o representantes legales de las siete (7) microempresas donantes de la fundación Vitaccora que superaron el valle de la muerte, buscando obtener las vivencias, problemas que enfrentaron y las soluciones implantadas. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 56).

Recolección de datos

Cualitativo

Los métodos cualitativos se utilizarán para comprender las prácticas administrativas específicas que han permitido a estas microempresas superar el valle de la muerte, dichas prácticas englobadas bajo el concepto de tipos de gerencia. Para ello, se realizarán entrevistas a profundidad, semiestructuradas, a los propietarios de las microempresas objeto de estudio. Las entrevistas se centrarán en los siguientes temas:

La gestión de la empresa: Este tema incluirá preguntas sobre la planificación estratégica, la toma de decisiones, la gestión financiera y la gestión de recursos humanos.

La estrategia de la empresa: Este tema incluirá preguntas sobre la orientación al mercado, la innovación y la diferenciación.

El entorno empresarial: Este tema incluirá preguntas sobre el entorno económico, la competencia, la regulación y los incentivos desplegados por el distrito y/o gobierno para la reactivación económica.

Cuantitativo

Los métodos cuantitativos se utilizarán para analizar datos financieros y de desempeño. Estos datos se utilizarán para comparar las microempresas que han sobrevivido con las que han fracasado.

La ciencia de datos se utilizará para analizar los datos financieros y de desempeño, así poder identificar patrones y tendencias en los datos.

Diseño de los instrumentos cualitativos y cuantitativos

A) Entrevista semi estructurada empresas que superaron valle de la muerte

Ver anexo 1

B) Encuesta

Ver anexo 2

Técnicas de análisis de datos

1. Análisis descriptivo de datos mediante tablas y gráficos
2. Análisis exploratorio de datos mediante matriz de correlaciones en Python y cruces de variables

Análisis de los resultados

El análisis de resultados se presenta relacionando las respuestas de las entrevistas y de la encuesta que se hicieron abordando áreas o procesos específicos. Se distribuyeron de la siguiente forma:

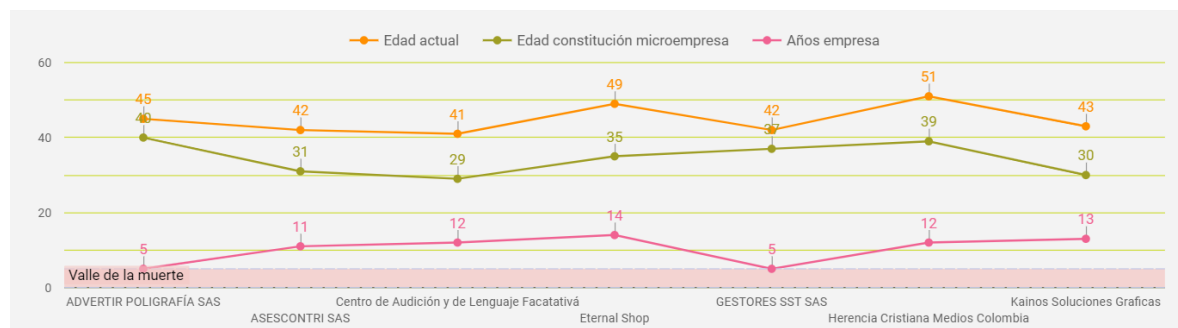
- I. Aspectos generales de todas las microempresas.
- II. Estrategias administrativas, en lo relacionado con el talento humano, su comunicación e incentivos, también abordaremos la forma como los microempresarios vivieron la pandemia.
- III. Estrategias gerenciales, segmentados en decisiones tomadas, ventas y proveedores.
- IV. Estrategias financieras en cuanto a financiación, estructura del activo, registro diario de flujos de caja, estructura de costos, pago de impuestos y el análisis de las microempresas que llegaron antes de los cinco años al punto de equilibrio.

Los entrevistados y encuestados fueron en total 7 microempresas que han superado el valle de la muerte. En primer lugar, es necesario aclarar que estas empresas corresponden a sectores diversos de la economía como son: Sector servicio proceso contratación a empresas exportaciones, flores, servicios de salud audiológica, literatura cristiana, asesorías contables, diseño gráfico y salud y seguridad en el trabajo.

Esta amplia variedad de sectores tiene diferentes necesidades y manejos, que se ven reflejan en las respuestas obtenidas, uno de los filtros por los que analizaremos las respuestas es si se tratan de empresas de productos o servicios, debido a que casi opuestas en temas como el manejo de proveedores.

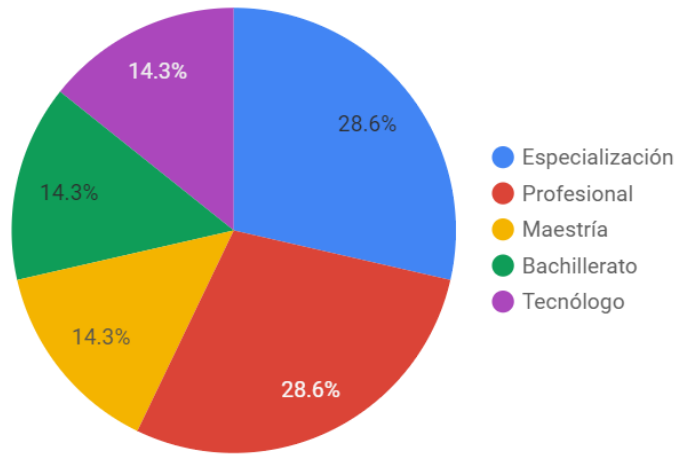
I. Análisis general

La edad del empresario no tiene relación con la época de crear empresa



Según lo encontrado, la edad entre los 29 a 40 años fue el momento establecido para crear la microempresa, hay una brecha generacional de 11 años según el rango de edades observado, de cualquier modo, esa edad corresponde a una edad madura para comenzar el emprendimiento. En promedio nuestra población tiene 45 años y se puede apreciar en el gráfico anterior que todas las empresas han superior el periodo de equilibrio denominado académicamente como valle de la muerte. 34 años es el promedio de edad para creación de la microempresa.

Último nivel de estudios alcanzado



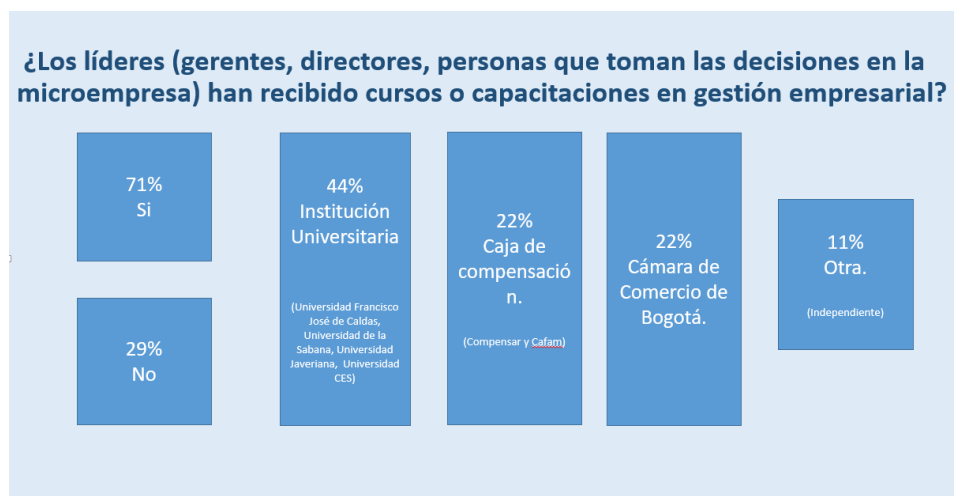
La tendencia de los empresarios es que sean como mínimo tecnólogos salvo un caso (14.28%) donde su último nivel de estudios fue bachillerato; de este modo el 85% de los microempresarios tiene un nivel de estudio tecnológico, profesional o postgrado, es decir los empresarios encuentran en el emprendimiento una alternativa para aplicar sus conocimientos. Asimismo, al segmentar las microempresas entre servicios y productos, vemos que la empresa de productos es la que su último nivel de estudios fue bachillerato.

Último nivel de estudios alcanzado





Los líderes además de la formación técnica especifican, acuden a formación en gestión empresarial, en ventas, en temas relacionados con la creación y manejo de la empresa.



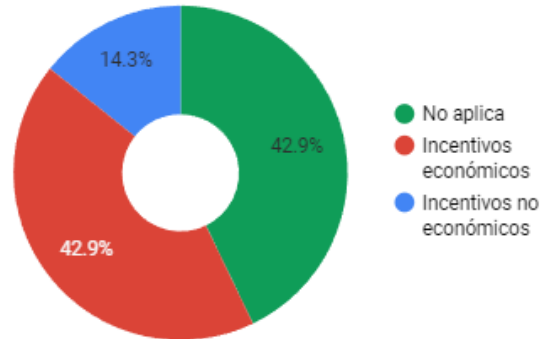
Se encuentra que la formación empresarial la reciben en instituciones de educación formal, solo uno informó que estudio en una institución no formal.

II. Estrategias administrativas

Talento Humano.

¿Ofrece incentivos a sus colaboradores para motivarlos y/o retenerlos?

AZ



Respecto al talento humano, se identificó que las microempresas no aplican un plan de incentivos programado o que no otorgan incentivos para estimular o retener a los colaboradores; los que entregan incentivos no económicos, lo hacen con regalos de los productos que venden o con invitaciones a cenar. Los entrevistados mencionan la importancia del trato respetuoso, del ambiente laboral positivo y de la oportunidad de crecimiento profesional. El no dar incentivos u otorgar incentivos no económicos tienen relación directa con los recursos limitados de las microempresas.



En promedio las microempresas cuentan con 3 áreas definidas de trabajo. Sin embargo, es de resaltar que la moda entre las microempresas es 3 áreas.

Las microempresas utilizan mecanismos de comunicación informales, como WhatsApp para coordinar actividades con sus colaboradores, esto se debe a necesitan una forma de comunicarse rápidamente y de manera sencilla.

Validando el tipo de contratación de los colaboradores, se evidencia que las microempresas entrevistadas optan por una contratación a término fijo, esto va un poco en contracorriente con el panorama nacional, donde según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el segundo trimestre de 2023, el 66,9% de los trabajadores colombianos estaban contratados por prestación de servicios.

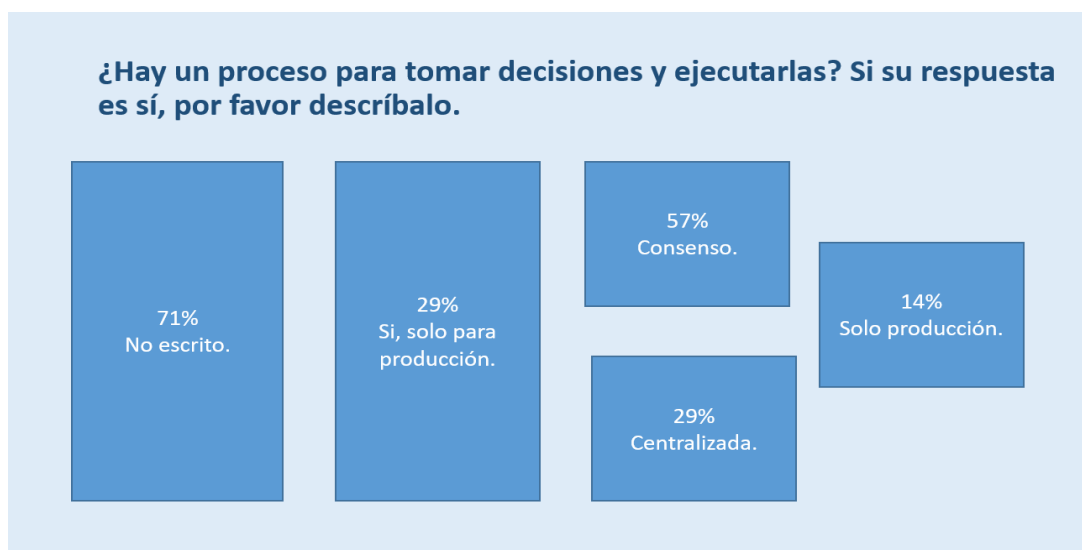
Se evidencia que los microempresarios buscan con esta estrategia: una mayor estabilidad laboral, ya que saben que sus empleados estarán comprometidos a largo plazo. Un mejor rendimiento por la motivación y compromiso de los colaboradores, al mismo tiempo que disminuyen el esfuerzo en búsqueda de personal y en capacitación.



The image shows a screenshot of a software interface with a table of companies. The table has a header with two categories: 'Contabilidad y finanzas.' and 'Tecnología e inform...'. Below the header, there are seven columns, each containing a company name. The company names are: ADVERTIR POLIGRAFÍ..., GESTORES SST SAS, Herencia Cristiana Me..., Eternal Shop, Centro de Audición y..., Kainos Soluciones Gra..., and ASECONTRI SAS.

Todo						
Contabilidad y finanzas.				Tecnología e inform...		
ADVERTIR POLIGRAFÍ...	GESTORES SST SAS	Herencia Cristiana Me...	Eternal Shop	Centro de Audición y...	Kainos Soluciones Gra...	ASECONTRI SAS

III. Estrategias Gerenciales



Las empresas entrevistadas cuentan con procesos organizados que orientan la toma de decisiones, el 71% de las empresas no tienen un levantamiento de procesos formal, detallado y escrito. Las decisiones gerenciales están centralizadas en los casos de empresas de un solo dueño, si son familiares o en pareja, las decisiones según el grado de complejidad se toman en consenso con los socios. Al ser microempresas, su estructura organizacional es simple, cuentan con dos o tres áreas definidas y se identifica que el gerente realiza actividades tanto administrativas como operativas.

Clientes y ventas.

En la población entrevistada encontramos un mercado objetivo muy amplio y genérico, esto dificulta la definición de un plan de mercadeo efectivo. Por ello, estas empresas basan su estrategia en la reputación del producto y servicios.

Las microempresas son conscientes de la importancia de conocer las necesidades y preferencias de sus clientes, pero que no cuentan los elementos o herramientas necesarios para recopilar esta información, por lo general, las empresas que pueden adaptan sus productos o servicios a aquella necesidad del cliente que no sean complejas. El 100% de los entrevistados creen que la innovación de productos es importante para la microempresa y aunque no crean productos nuevos e innovadores, si realizan mejoras a los productos que ofrecen.

En el tema de fidelización de clientes, el 100% de los entrevistados –encuestados, conocen el concepto, aunque no aplican programas de fidelización, basan la fidelización de los clientes en ofrecer precios competitivos, el servicio y la calidad como los factores relevantes para retener a los clientes.

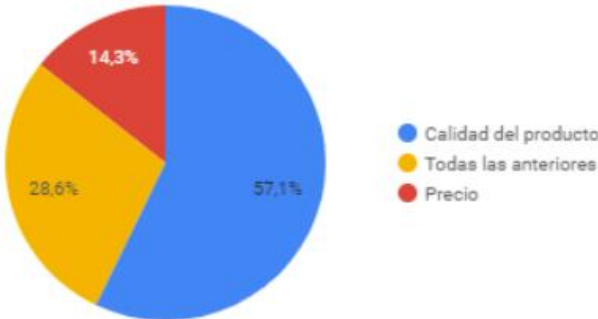
Los empresarios entrevistados son cautelosos en el crecimiento de clientes, en algunas temporadas se ha desbordado su capacidad y han tenido que recurrir a ampliar la jornada laboral y en ocasiones a contratar personal, con la curva de enseñanza, retroalimentación. El 42 % de las microempresas no utilizan redes sociales. Quienes los utilizan promocionan sus productos o servicio mayoritariamente en Instagram. Identificamos que no hay edad para entender y valorar el potencial de las redes sociales

La mayoría de las microempresas identifican el área de ventas como “muy importante” y reportan un aumento en número de ventas respecto al año de inicio de funcionamiento, solo una empresaria de servicios unipersonal no cree que el área de ventas sea importante.

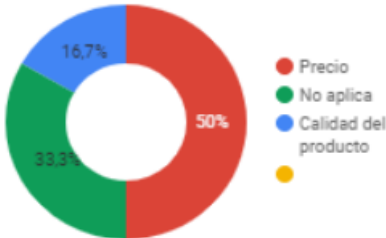
El único servicio postventa con el que cuentan es atención directa, en general las microempresas no consultan ante centrales de riesgo a los clientes que les piden crédito y se basan la relación de confianza establecida, validan aspectos como: puntualidad en pagos, solidez económica y tiempo solicitado. Aunque los plazos máximos de crédito están entre 30 y 60 días.

Proveedores.

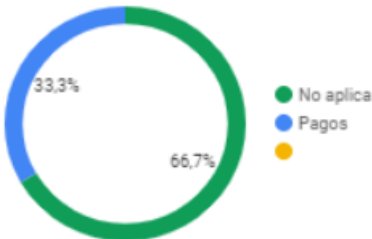
Primera opción seleccionada para el criterio de elección de proveedores



Segunda opción seleccionada para el criterio de elección de proveedores



Tercera opción seleccionada para el criterio de elección de proveedores



La selección y contratación de proveedores es importante para los microempresarios, aplican varios criterios de selección el predominante es calidad (57%);

para los microempresarios del sector de producción este criterio, impactan en el precio y calidad de sus productos.

Cuentan con proveedores de respaldo si llega a presentarse una dificultad con el proveedor principal.

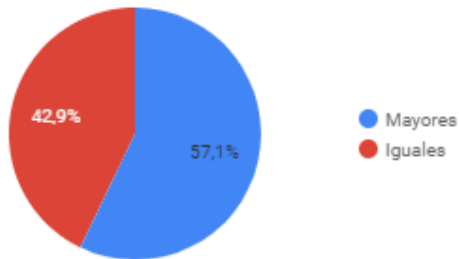
Los microempresarios de servicios prestan sus servicios de manera directa y la contratación de proveedores son un apoyo en temas de papelería y reparaciones locativas.

IV. Estrategias financieras

Entrevistado	Ha acudido a fuentes de financiamiento (últ. 5 años)
1. Kainos Soluciones Graficas	No
2. Herencia Cristiana Medios Colombia	Si
3. GESTORES SST SAS	Si
4. Eternal Shop	No
5. Centro de Audición y de Lenguaje Facatativá	No
6. ASECONTRI SAS	Si
7. ADVERTIR POLIGRAFÍA SAS	Si

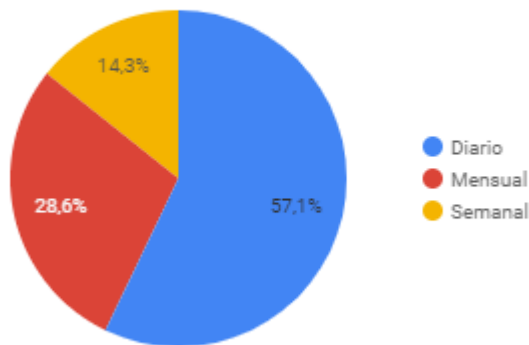
En los últimos 5 años el 58% de los microempresarios ha recibido préstamos bancarios, a un plazo promedio de 40 meses, lo que quiere decir que las obligaciones las acuerdan a un periodo menor al del valle de la muerte y el riesgo de liquidez baja pues el pasivo no corriente o a largo plazo es bajo, el 42% de los entrevistados cuentan con un modelo de empresa que trabajan con abonos o adelantos y por esto no requieren acudir a financiamiento, aprovechar estos plazos no genera intereses como sí lo hace un préstamo bancario.

Los activos total con relación a los pasivos totales están:



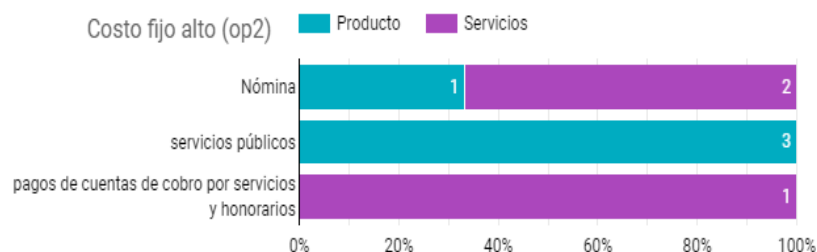
En cuanto a la composición del activo se encontró que el 57% las microempresas registran activos superiores a los pasivos y un 43% iguales, las de productos son tienen mayor rendimiento que las de servicios en este indicador ya que se encontró que 3 de 4 empresas ha tenido préstamos bancarios en los últimos 5 años.

Cada cuánto hace registro de sus ingresos y egresos



El 57% de los microempresarios registra flujo de caja a diario y el 43% semanal o mensual, lo hacen utilizando excel o manualmente de manera organizada, esta práctica es

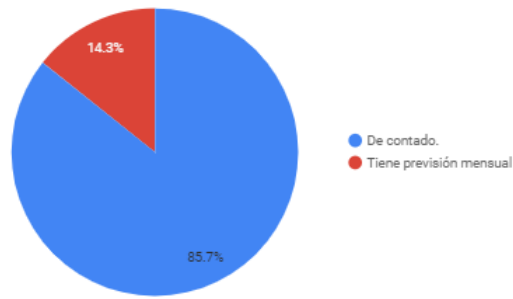
necesaria hacerla de manera diaria ya que es determinante al momento de superar el valle de la muerte.



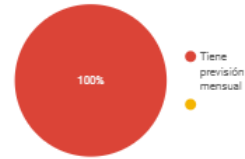
El costo fijo más alto para las microempresas de servicios es el pago de nómina y para las de productos es el de servicios públicos, y esto se debe a que los costos directos de producción de las de servicio son nulos, lo que les hace requerir de más talento humano para cubrir su objeto social, las empresas de productos incurren en más costos fijos de infraestructura ya que trabajan en puntos administrativos fijos; esta práctica está siendo ejercida de manera responsable por parte de los microempresarios entrevistados.



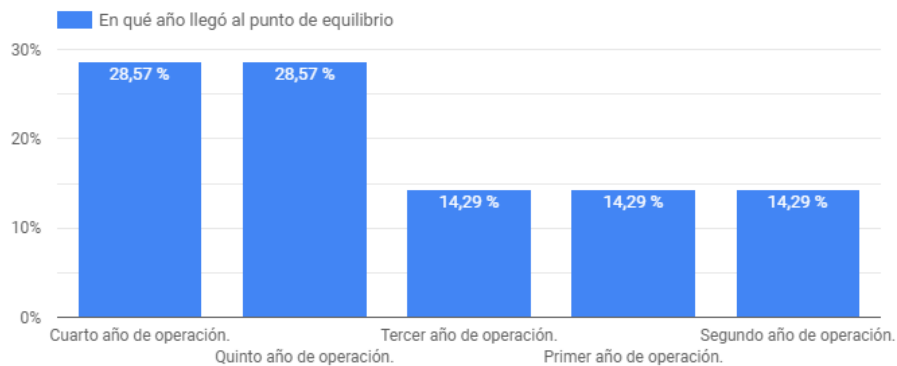
Método preferencia pago de impuestos. Op1



Método preferencia pago de impuestos. Op2



El 71% de los microempresarios utiliza como estrategia de reducción de impuestos el primer empleo a jóvenes y las donaciones, se destaca a las prestadoras de servicio Gestores SST y Asescontri que contratan personal sin experiencia, las otras microempresas de ambos segmentos utilizan las donaciones como segunda estrategia y estas deducciones les permiten tener provisiones y hacer pago de impuestos sin créditos o tarjetas de crédito.



El 57 % de las microempresas llegó al punto de equilibrio en los cinco primeros años de funcionamiento, el otro 43% lo hizo en los primeros tres años, se destaca en el segmento de servicios a Asescontri donde su gerente manifestó en la entrevista que el servicio contable es necesario y para aumentar sus ingresos solo necesita que sus clientes refieran nuevos compradores; el gerente de Advertir Poligrafía del mismo grupo nos

manifestó que es el servicio que prestan es escaso en el mercado y es una causa de generar más clientes, la empresa Eternal Shop que es del segmento de productos tiene instalaciones propias y el no pago de arriendo fue determinante para reducir costos fijos y poder llegar al punto de equilibrio antes de los cinco años de constitución.

Análisis variables cuantitativas

De acuerdo con lo recogido en la entrevista y la encuesta se hace una correlación de variables numéricas, para dar respuesta a los objetivos planteados

A) Variables seleccionadas para analizar la correlación:

1	Razón Social de la microempresa
2	Estructura
3	¿Cuántos empleados trabajan en su empresa?
4	Crédito
5	Decisiones
6	“En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que no es importante tener indicadores para controlar el funcionamiento de su microempresa y 5 significa que es muy importante, ¿qué tan necesario cree q
7	Tercerización servicio IT
8	“En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que el área de ventas no es importante para su microempresa y 5 significa que es muy importante, ¿qué tan relevante considera el desempeño de sus ventas?”
9	“En una escala de 1 a 3 estrellas, donde 1 significa que ha vendido menos productos este año que el primer año de su microempresa, 2 significa que ha vendido la misma cantidad, y 3 significa que h

10	Clientes
11	Califique de 1 a 5, donde 1 "está en desacuerdo" y 5 "está totalmente de acuerdo", lo siguiente: "Las ventas de mis productos el año pasado superaron los costos de mi microempresa"
12	Valle_Muerte
13	Liquidez
14	Activos_Pasivos
15	Califique de 1 a 5, donde 1 "está en desacuerdo" y 5 "está totalmente de acuerdo", con lo siguiente: ¿Cree que la innovación de productos es importante para una microempresa?
16	Califique de 1 a 5, donde 1 "Nunca" y 5 "muy frecuentemente", lo siguiente: ¿Con qué frecuencia realizan mejoras a los productos de la microempresa?
17	Nivel Estudios
18	Indique por favor, la edad que tenía cuando constituyó la microempresa
19	Redes
20	Procesos Definidos
21	Capacitaciones

22	Barreras
23	Planeación

Se hace aclaración sobre el cómo se generaron las siguientes variables cuantitativa si tenían origen cualitativo. Originalmente la variable “Nombre las áreas de trabajo que actualmente tiene su microempresa, por favor separe con un punto y coma (;) cada área” que se obtuvo desde la encuesta generaba cadenas de texto, por cuanto se debían mencionar las áreas dentro de cada microempresa, de este modo lo que se hizo fue volver numérico el dato tomando como indicador la cantidad de valores ingresados en la respuesta, como referencia se deja un ejemplo:

3
Exámenes de poligrafía, Estudios de Seguridad y Visitas Domiciliarias

La variable “Crédito” se genera a partir de la variable obtenida de la encuesta “Indique la tasa de interés”, donde se realiza una conversión dicotómica basados en boléanos, 1: si, 0: no.

La variable “Clientes” se genera a partir de la variable obtenida de la encuesta “Actualmente, ¿Cuántos clientes tiene la microempresa?”, donde se toma el límite inferior del rango seleccionado por el encuestado, así, por ejemplo, obtenemos una conversión 11 para cuando se seleccionó “Entre 11 y 20 empleados”; 31 para la opción “Entre 31 y 50”.

Para la variable “Valle_Muerte”, nos basamos en la respuesta de la encuesta para la pregunta “Según la proyección financiera inicial de la microempresa. ¿En qué año de operación la microempresa llegó al punto de equilibrio?”, solo se hizo cambio de texto a numérico, así: 3 corresponde a “Tercer año de operación” y así con las demás respuestas obtenidas.

Liquidez se obtuvo de la respuesta de la encuesta a la pregunta “¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la relación de liquidez de su cartera en comparación con su efectivo? (Seleccione una opción)”, donde 0 = Mayor cartera, 1 = Equilibrada, y 2 Mayor efectivo.

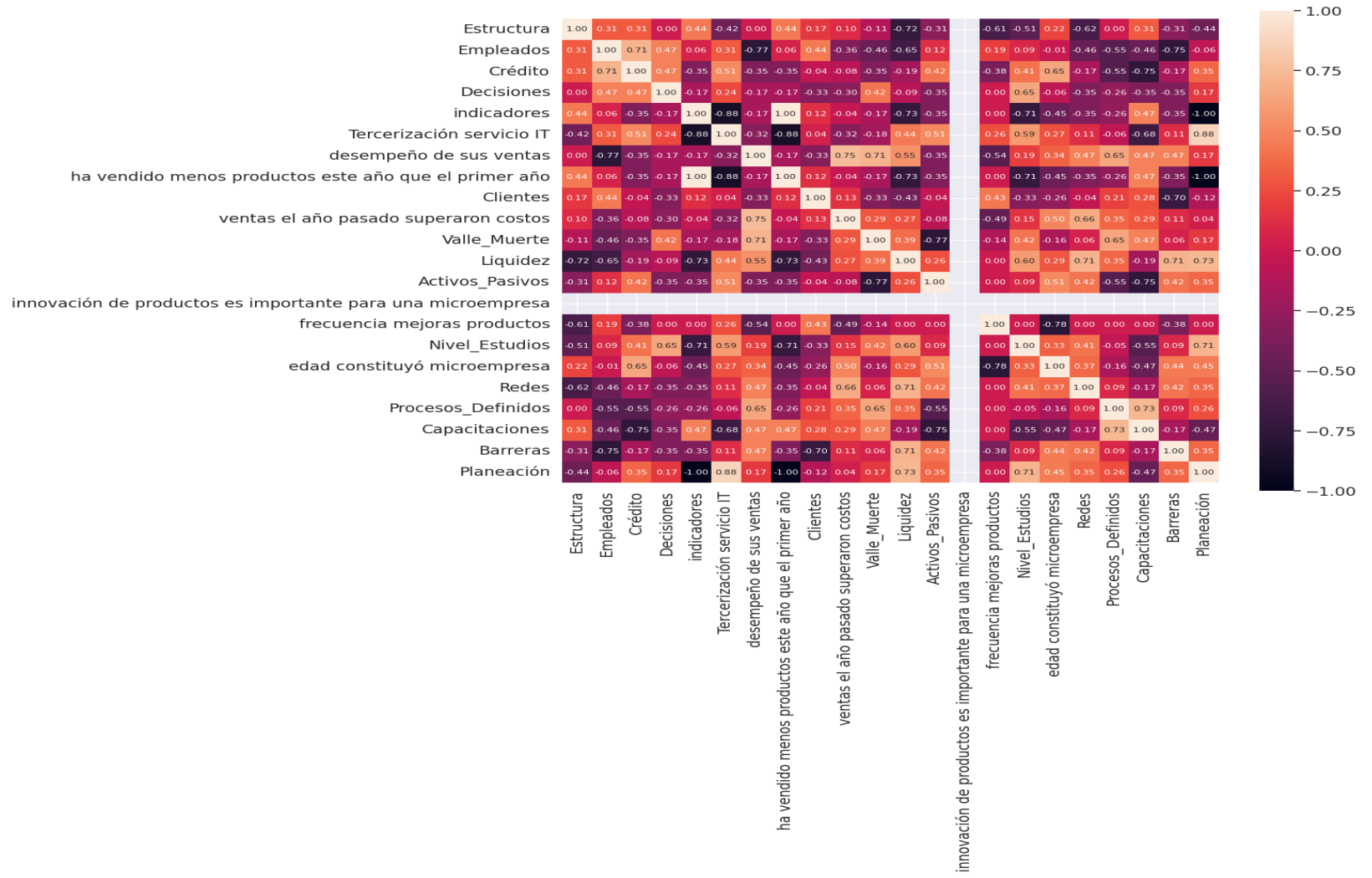
Activos_Pasivos se genera de la respuesta a la pregunta de la encuesta “Los activos totales de la microempresa en relación con los pasivos totales de la microempresa son” Mayores 1, Iguales 0.

Finalmente, la variable “Nivel Estudios” se genera a partir de la recolección de respuesta de la pregunta de la encuesta “Señor (a) empresario, su último nivel de estudios alcanzado fue:”, para esta conversión se hizo la siguiente tabla

0	1	2	3
Bachillerato	Profesional	Especialización	Maestría

Las demás variables numéricas corresponden a las mismas respuestas obtenidas de la entrevista o encuesta, con esto se completaron en total 22 variables objeto de correlación lineal.

B) Resultado matriz de correlación



Explicación matriz correlaciones

En primer lugar, se observa que la variable “innovación de productos es importante para una microempresa”, no genera correlación, esto explicado a que todas las microempresas están de acuerdo que están totalmente de acuerdo que es indispensable.

En la matriz de correlaciones, se observan parcialmente que la mayoría de los valores están cercanos a 1, esto indica que hay una correlación positiva fuerte, además, las variables están relacionadas de manera lineal, en otras palabras, si aumenta una, la otra aumenta o si disminuyen juntas disminuyen. Es así como vemos las variables “Ha vendido menos productos este año que el primer año” e Indicadores, ambas presentan una correlación de 1, lo que indica que las personas que tienen indicadores pueden apreciar y validar más fácilmente las variaciones en ítems como las ventas.

Los valores cercanos a -1 indican correlación negativa y fuerte. Esto nos indica que las variables están relacionadas también de manera lineal, pero, sobre todo, me dice que una variable aumenta mientras la otra disminuye. Por ejemplo, las variables Valle de la muerte y Activos Pasivos tienen una correlación de -0.77, indica que mientras más años pasen para llegar al punto de equilibrio disminuye la relación de mayores activos sobre los pasivos.

Los valores cercanos a 0 indican una correlación débil o nula. Esto significa que las variables no están relacionadas de manera lineal o que la relación es muy débil. Por ejemplo, las variables Procesos definidos y Clientes tienen una correlación de 0.21, lo que indica que los clientes no están relacionados de manera lineal con el que se tengan procesos escritos.

Se encontró que las practicas que determinaron la superación del valle de la muerte para estas microempresas fueron el empleo de recurso humano principalmente en las ventas, una estructura de costos de acuerdo al crecimiento ordenado de los ingresos y una atencion especial al servicio al cliente que viene implícito en los productos y servicios vendidos; con estos hallazgos más las recomendaciones, los gerentes han enriquecido sus prácticas administrativas, gerenciales y financieras con mejoras, pues aunque les han permitido hasta hoy sostenerse en el mercado, lo que se encontró en esta investigación servirá para implementar y mejorar resultados que se verán reflejados en las utilidades.

Conclusiones y recomendaciones.

Se encontró que las microempresas pertenecen a dos segmentos diferentes, el de productos y servicios lo que generó una disparidad en cómo se toman las decisiones estratégicas en términos administrativos y financieros. Sin embargo, hemos logrado identificar que para algunas variables podemos ver criterios similares.

En cuanto a estrategias administrativas se evidencia un enfoque en la calidad del servicio y producto vía cuidado al cliente, una empresa encargada de asesoría contable y tributaria manifestó que los clientes llegaban por la calidad del servicio. Otra empresa que apoya los servicios de contratación de personal indicó, los servicios de calidad son percibidos por su cliente y, por último, una empresa de litografía sabía que su calidad era comparable con la de grandes empresas de recorrido en el sector. Todo esto apuntó, aunque diverso el sector si resultaba frecuente la tendencia de “no generar estrategias de mercadeo”, “prestación de servicios como herramienta de contratación”, continua “planeación no la tienen”.

En general, los empresarios antes de dedicarse a su emprendimiento previamente realizaban las mismas labores, como empleados, por esta razón su vocación es técnica en la

empresa, evidenciando poca dedicación de tiempo a las actividades de control, de gestión y sistematización de procesos. La falta de control puede ocasionar, pérdidas económicas, daños reputacionales y errores en la producción, entre otros. Por eso se recomienda implementar un tiempo definido para realizar esta labor.

La mayoría de las empresas independiente del servicio o producto, no generan mayor grado de transformación, lo que los enfrenta a un grado mayor de competencia y amplia de manera inespecífica a los clientes, lo que conlleva una sobrecarga en la manera de llegar a los mismos. También identificamos microempresas que han logrado de manera intuitiva un producto o servicio especializado. Por ejemplo, entre los entrevistados encontramos una importadora de libros cristianos, que tiene un nicho de clientes muy delimitado. La recomendación es lograr un producto o servicio especializado que permita segmentar un nicho de clientes delimitado. Conocer al cliente es fundamental, por lo que se sugiere realizar encuestas de satisfacción, entrevista y análisis de datos.

Tampoco se logró evidenciar un uso adecuado de las redes sociales para promover su producto o servicio, para que la empresa pueda utilizar las redes sociales de forma más efectiva, se debería delegar la gestión de las redes sociales a un empleado o un profesional externo, con el fin que el gerente se desligue de la actividad operativa y mejor se pueda centrar en su actividad principal de dirección. Asimismo, para las microempresas que si usan las redes sociales se debería planificar campañas de marketing con cuidado, pues antes de lanzarse una campaña, se debe tener claro el mercado objetivo y sus clientes potenciales, para que el contenido sea relevante y atractivo. Por último, de tener una persona delegada, un Community Manager, permitirá medir los resultados de las campañas de marketing en redes sociales y así evaluar la eficacia de sus esfuerzos.

Entendiendo que por costos la estrategia de la voz a voz resulta la más exequible, se presentan las siguientes propuestas para fomentarla: Crear un mensaje fácil de recordar y entender donde se destaquen los beneficios del producto o servicio. Que todos los empleados los conozcan y se vuelvan embajadores de la marca y realizar actividades de colaboración con empresas que ofrezcan productos o servicios complementarios. Mantener un espíritu emprendedor es un desafío, por lo que se recomienda asistir a eventos y conferencias sobre emprendimiento y rodearse de empresarios para aprender de sus experiencias y obtener inspiración.

En cuanto a la toma de decisiones se identificó que este proceso no está documentado lo que hace que las microempresas no tengan una división clara del trabajo, por lo tanto, se recomienda crear manuales de funciones y procesos.

Finalmente, acerca del tema del uso de herramientas catalogadas como inteligencia artificial, resultaría productivo usarla para corrección de estilos, revisión de ortografía y como núcleo para automatizaciones de los mismos procesos cuando se hayan documentado. Herramientas LLM como Bard (Google), ChatGPT (OpenAI), Claude(Anthropic) y Chatbing (Microsoft), todos disponibles y de uso gratuito o por pago, pero para principiantes es necesario con la versión gratuita.

Las estrategias financieras ejecutadas por las microempresas fueron diversas y aplicadas a su sector específico, identificamos algunas generalidades que analizaremos y esperamos que las recomendaciones planteadas sirvan de ayuda a otros sectores.

La financiación con terceros fue necesaria en los inicios de las microempresas, se encontró que es una buena práctica obtener créditos a plazos inferiores al periodo del valle de la muerte porque reduce el riesgo de liquidez.

El 43 % de las microempresas que registran flujos de caja semanal y mensual, presentan un leve riesgo de liquidez ya que esta práctica es necesaria para controlar sus flujos y crear nuevas estrategias de control de costos; además se sigue utilizando herramientas tecnológicas para que les pueden facilitar este control.

Todos los microempresarios tienen provisiones para pagar impuestos y lo hace sin financiación, además muestran conocimiento del estatuto tributario al aplicar descuentos mediante el empleo a jóvenes y donaciones, esta práctica es para destacar ya que les ayuda a planificar financieramente el negocio en el tiempo.

Se identificó que el manejo de cartera es rústico, no hay un proceso definido en las políticas de crédito a clientes, para esto se recomienda contratar servicios de consultas en centrales de riesgo y crear un manual con las políticas de préstamos y cobros. Aunque los indicadores de rentabilidad y liquidez son importantes y necesarios para la toma de decisiones; las microempresas no se basan en ellos y la mayoría se apoya en el contador, se recomienda que estos dos indicadores se incluyan en los registros de flujos de caja diarios o semanales.

A pesar de la diferencia de pertenecer a segmentos de producto y de servicios, la estructura de costos de las microempresas está siendo controlada con estrategias de reducción de costos fijos según la naturaleza de la microempresa y esta diferenciación de costos como lo menciona Pindyck 2018 es necesaria para llegar al punto de equilibrio.

En cuanto a las ventas, aunque los gerentes tienen confianza en los vendedores, no hay un modelo comercial, por lo tanto, se recomienda crear uno basado en incentivos. Para los clientes no hay un programa de fidelización, ni canales de atención post venta, se recomienda formalizar las promociones, el servicio y la calidad en un proceso que los defina e integre con el cliente.

Referencias

1. UPVENTURE. (2021) ¿Sabes qué es el Valle de la muerte?
<https://upventure.es/que-es-el-valle-de-la-muerte/>.
2. ROBERTO MUSSO-GERMAN ECHEOPAR El Valle de la muerte “Como sobrevivir a la partida empresarial”. (2012).1 Edición. Editorial Kinde. Santiago de Chile.
3. Mintzberg, H. (2012). La estructuración de las organizaciones. España: Editorial Ariel.
4. Pindyck, R. S., Rubinfeld, D. L. (2018). *Microeconomía*. Pearson Educación.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6909>
5. Ortiz Ocaña, A. L., Hernández Elías, L. C. (2019). Las TIC en las Pymes del siglo XXI: Problemas, adopción y necesidades de capacitación en TIC. Colombia: Fondo Editorial – Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
6. Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>
7. Bernal Torres, C. A. (2022). *Proceso administrativo: Para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=19300>
8. David, F. R., David, F. R.(2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>

9. Garrido Buj, S., Romero Cuadrado, M. (2021). Fundamentos de gestión de empresas. España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
10. ESAL matriculadas con régimen especial año 2021 DIAN
<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Herramientas/Documents/ESAL-autorizadas-2021.pdf>
11. GABRIEL FORERO OLIVEROS. (2015) Las razones por las que fracasan los emprendedores/<https://www.larepublica.co/empresas/las-razones-por-las-que-fracasan-los-emprendedores-2332031>.
12. Capera I.y Huertas L.E.(2018) ¿Por qué mueren las empresas? Un estudio de la interrupción de la perdurabilidad empresarial en una empresa de tecnología (Trabajo de grado Magíster en Dirección) Universidad del Rosario.
13. Sitio Wix Fundación Vitaccora
<https://vitaccoraservices.wixsite.com/organization>
14. E.P.E. CENTRO PROGRESA, UNIMINUTO (2023) finanzas básicas para emprendedores PROGRAMA DE ASISTENCIA TECNICA Instrumento de Emprendimiento Centro Regional Madrid.
15. Reporte India-Startup Industry - November 2022. (2022, Noviembre). CAREEDGE RESEARCH, En línea en https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/docpdf?doc_id=766880540.
16. "Gobernanza de las microempresas: un marco para el desarrollo" por la Organización Mundial de Comercio. Página web
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf
17. TORRENT I SELLENS, J. (2013). **Emprendimiento innovador y microempresas en red: diez ideas para salir de la crisis**. ed. Barcelona:

Editorial UOC, 2013. 117 p. Disponible en: <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/56757?page=6>.

Consultado en: 16 Aug 2023

18. Confecámaras 2017: “Determinación de la supervivencia empresarial en Colombia” recuperado de:
https://confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%0%B0lisis_Economico_N_14.pdf
19. Oferta de valor Fundación Vitaccora, recuperado de
<https://youtu.be/vkDNbVRL41Q>
20. Beneficios Bogotá Emprendedores. Recuperado de: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/hacienda/covid-19-beneficios-tributarios-para-empresas-de-bogota>
21. Estos son los errores que llevarán a su emprendimiento al “valle de la muerte”03 de marzo de 2023 (11:11) | Publicación: El Espectador. https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/doc?pc=CO&doc_dtyp=1&dcid=774672296&doc_dtyp=1&query_entry=quick
22. Las razones por las que fracasan los emprendedores, 11 de diciembre de 2015 | Publicación: La República <https://www.larepublica.co/empresas/las-razones-por-las-que-fracasan-los-emprendedores-2332031>
23. Ayinaddis, S. G. (2023). The effect of innovation orientation on firm performance: evidence from micro and small manufacturing firms in selected towns of Awi Zone, Ethiopia. *Journal of Innovation & Entrepreneurship*, 12(1), 1–19. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1186/s13731-023-00290-3>

24. Lefebvre, V., Certhoux, G., & Radu-Lefebvre, M. (2020). Sustaining trust to cross the Valley of Death: A retrospective study of business angels' investment and reinvestment decisions. *Technovation*, (June), 102159.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102159>
25. RAES. (2022). Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de <https://dle.rae.es/>
26. <https://dle.rae.es/actividad>
27. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Anexos

1. Guía de entrevista: Estudio Valle de la muerte

a) Apertura.

Bienvenida y agradecimiento. Se pide autorización para tomar registros de audio y se enfatiza que la información que va a brindar el participante es confidencial y es para fines académicos.

b) Información, políticas de seguridad.

Solicitud de permiso para ser grabado y autorización de la política de tratamiento de datos. Pregunta de aceptación o no en la continuidad de la entrevista.

c) Presentación del moderador.

Buenas noches, buenas tardes, buen día ... me presento, soy Nombre Apellido, soy estudiante de la Universidad EAN, soy estudiante de la especialización de Inteligencia Comercial y de Mercadeo y estoy realizando para el módulo de seminario de investigación.

d) Indicar el objetivo de la investigación.

“Identificar cuáles fueron las estrategias financieras y/o administrativas desarrolladas por las microempresas donantes de la fundación Vitaccora que permitieron superar el valle de la muerte hasta el año 2023, con el fin de contribuir al conocimiento del periodo de estabilización financiera.”

e) Momento de identificar el perfil del entrevistado,

Preguntar, nombre del entrevistado, sin presiones, sin preguntas incómodas donde no se pueda sentir en confianza.

f) Dar un parte de tranquilidad,

Indicar que se va a hacer una grabación de todo el audio de la entrevista y que es material de apoyo para la transcripción.

g) Tiempo de la entrevista.

Duración aproximada del proceso, 1 hora.

h) Preguntas

1. ¿Qué bien o servicio produce la microempresa?

2. ¿Qué características hacen único a su producto o servicio?
3. ¿Puede usted mencionar las ventajas relevantes que tiene su producto o servicio frente a la competencia?
4. ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?
 - i. ¿Cuál es el plan para llegar a ese mercado?
 - ii. ¿Utilizan redes sociales como medio para llegar a ese mercado?
 - iii. ¿cuáles?
5. ¿Para la elaboración de su producto o servicio debe contratar a proveedores de materia prima?
 - i. Si contrata a proveedores, recuerda cuántos proveedores intervienen en ese proceso.
 - ii. ¿Qué pasaría si hay escases de materia prima, tiene un plan b?, descríballo por favor.
6. ¿Es distribuidor mayorista o el producto llega directamente al cliente?
7. ¿Qué métodos utiliza para conocer las necesidades y preferencias de sus clientes?
8. ¿Has escuchado del término fidelización de clientes?
 - i. Si conoce el termino, puede indicar que estrategias de fidelización utiliza, gracias.
9. ¿Recuerda si ha tenido algún cliente que se haya ido con la competencia?
 - i. ¿Sabe qué hizo la competencia para capturar a ese cliente?"
10. ¿Qué criterios utiliza para segmentar su mercado?
11. ¿Qué acciones realiza para posicionarse en el mercado?

12. ¿Qué procesos tuvo que cambiar para poder adaptarse mejor y más rápido al mercado?
13. ¿Qué acciones realiza para mejorar la calidad de su producto o servicio?
14. ¿Antes de lanzar su producto o servicio, usted tuvo que realizar pruebas y comprobar las hipótesis del modelo de negocios al principio del proyecto?
15. Cuéntanos ... si le ha ocurrido que ¿cuándo ha sacado su producto o servicio al público se ha dado cuenta que este ya no cumplía con las expectativas que usted esperaba en ventas o no ha sido acogido por la clientela que esperaba que lo comprara?
16. Cuando se decidió a realizar su emprendimiento, ¿lo comentó con sus conocidos?
 - i. ¿qué le dijeron?
17. Cuando empezó a trabajar en el emprendimiento, ¿tenía un empleo o estaba estudiando?
 - i. Si la respuesta es sí, después de cuántos meses o años se dedicó 100% al emprendimiento?
18. ¿Quiénes aportaron el capital que necesitaba para comenzar su emprendimiento?
19. Por favor indíqueme, ¿cómo fueron esos primeros años cuando el emprendimiento no generaba ingresos y usted necesitaba el dinero para investigar, para operar o para que sus empleados pudieran recibir un sueldo?
20. ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene su microempresa?
21. ¿Cómo es la división de trabajo?

22. ¿Cuentan con procesos y procedimientos definidos? ¿son conocidos por todos?
23. ¿Hay un proceso para tomar decisiones y ejecutarlas? Si su respuesta es sí, por favor descríballo.
24. ¿Qué mecanismos utiliza para comunicarse y coordinar el trabajo con su equipo?
25. ¿Los líderes (gerentes, directores, personas que toman las decisiones en la microempresa) han recibido cursos o capacitaciones en gestión empresarial? con cuál institución?
26. ¿Ofrece incentivos a sus colaboradores para motivarlos y/o retenerlos?
- i. Indíqueme cuales son: _____
27. ¿Cómo afrontaron la época de pandemia?
28. ¿En su criterio cuáles fueron las decisiones más importantes tomadas para superar los primeros 3, 4, 5 años de vida de la empresa?
29. Ustedes realizan registros de ingresos y egresos, _____
- i. ¿Utiliza alguna herramienta de control para los ingresos y egresos?
30. ¿Qué indicadores utiliza para evaluar su rentabilidad y liquidez?
31. Al momento de buscar fuentes de financiamiento, ¿qué problemas tuvieron para acceder a ellas?
32. ¿Le ha sucedido que en algunas ocasiones tiene presupuestado algo (para realizar una actividad o comprar algo) y cuando va a pagar el valor excede lo previsto originalmente?
- i. ¿Cuáles prácticas realiza para superar esas adversidades?

33. ¿En alguno de los últimos 5 años, le ha pasado que se quede sin liquidez (dinero en caja para pagar las obligaciones contractuales)?
34. Si ha tenido problemas con la facturación ¿cuénteme cuáles han sido, el tiempo que tardó en encontrarle solución y cómo los ha solucionado?
35. Cuando comenzó su emprendimiento, ¿le tocó hacer otras actividades para conseguir caja, tales como hacer tareas paralelas como pequeños negocios, consultorías o proyectos de corto plazo u otras?
36. ¿Cuénteme si en los primeros años del emprendimiento realizó tareas que le consumían tiempo, le parecieron improductivas y al final sintió que lo distrajeran de las actividades verdaderamente importantes de su emprendimiento?
37. Cuando empezó a andar su emprendimiento ¿sintió que era el momento adecuado o tal vez ya era tarde porque había muchos competidores en su sector?
- i. "siguiendo la pregunta anterior, no ha tenido que volver a desarrollar un producto o servicio que antes no se vendía y al cabo de un tiempo al ver que si tenía campo lo volvió a producir?
 - ii. ¿Cuál producto o servicio fue y cómo se enteró que si se podía vender?
38. ¿Había o hay barreras para la entrada de nuevos emprendimientos dentro de su sector?
39. Puede decirme qué significa para usted esta frase:

"Mientras sobrevivamos debemos seguir luchando. Cuando menos lo esperemos aparecerá la luz al final del túnel",

¿Se siente identificado?"

40. "¿Cuál es la motivación o inspiración interna para continuar su emprendimiento?"
41. Señor (a) ...nombre entrevistado..., me puede comentar ¿Cuáles han sido durante los últimos 5 años las dudas que ha tenido sobre el futuro de su emprendimiento?"
42. ¿Ha tenido que realizar actividades que no estaban planeadas?
- i. Si la respuesta es positiva, ¿cuénteme cuáles han sido y cuántos días ha tenido que postergar las actividades planeadas?
43. ¿Realiza o maneja un planeador (calendario) con las actividades a realizar por semana, meses, x periodicidad?
- i. Si respuesta positiva, ¿puede indicarme si ha tenido que postergar esas actividades por otras tareas fuera del cronograma?
 - ii. ¿Qué actividades han sido y cuántos días ha tenido que mover esa actividad del planeador (calendario)?
44. ¿En los últimos 5 años ha visto que ha tenido que producir más rápido o atender a más clientes de los esperados?
- i. Si respuesta positiva, ¿en qué año del emprendimiento fue?
 - ii. ¿Cómo superó esa etapa?
 - iii. ¿Pudo atender esa demanda?

45. ¿Los ingresos que tenía en ese momento fueron suficientes para aumentar su capacidad y poder cubrir los gastos y generar ganancias?

- i. De acuerdo a la respuesta (s) anterior(es), si tuvieron que invertir en equipo y personal, ¿ estos recursos siguen operando con usted ?"
- i) Despedida. Finalmente, me gustaría agradecerle por su participación y disposición para compartir su opinión. ¿Hay algo más que le gustaría agregar o alguna información adicional que considere relevante que se deba tener en cuenta para el análisis del valle de la muerte empresarial?

Agradecimiento y despedida.

2. Diseño encuesta: Estudio Valle de la muerte

Sección 1

Este formulario es para fines netamente académicos e investigativos y ha sido diseñado como instrumento de investigación de la materia "seminario de investigación" perteneciente al programa de postgrado de inteligencia comercial y de mercados de la universidad EAN con el objetivo de Identificar cuáles fueron las estrategias financieras y/o administrativas desarrolladas por las microempresas donantes de la fundación Vitaccora que permitieron superar con éxito los cinco primeros años de funcionamiento.

Esta dirigida a las microempresas que han hecho aportes en donaciones a la fundación Vitaccora, y se pretende hacer una aproximación a entender los factores gerenciales que les permitieron superar el valle de la muerte.

Sección 2

1.Razón Social de la microempresa. Respuesta necesaria. Texto de una sola línea.

Escriba su respuesta

Sección 3

2. Señor (a) empresario, su último nivel de estudios alcanzado fue: Respuesta necesaria.

Opción única. Maestría, Especialización, Profesional, Tecnólogo, Técnico, Bachillerato.

Sección 4

3. Indique por favor, la edad que tenía cuando constituyó la microempresa. Respuesta necesaria. Texto de una sola línea. Escriba su respuesta.

Sección 5

4. Nombre las áreas de trabajo que actualmente tiene su microempresa, por favor separe con un punto y coma (;) cada área. Respuesta necesaria. Texto de varias líneas.

Escriba su respuesta

Sección 6

5. ¿Cuántos empleados trabajan en su empresa? Respuesta necesaria. Opción única.

0 - 2 empleados. 3 - 5 empleados. 6- 8 empleados. 9-11 empleados. Más de 11 empleados

Sección 7

6. ¿Cuántos empleados tiene su microempresa, según el tipo de contrato? Ejemplo 5 empleados contrato indefinido; 3 empleados contrato fijo; 1 empleado prestación de servicios. Respuesta necesaria. Texto de una sola línea. Escriba su respuesta

Sección 8

7. ¿En los últimos 5 años la microempresa ha acudido a fuentes de financiamiento?

Respuesta necesaria. Opción única. Si. No.

Sección 9

8. ¿La microempresa a qué tipo de financiamiento a accedido? Respuesta necesaria. Opción única. Capital Semilla. Créditos Bancarios. Créditos de Terceros. Otras

Sección 10 Especifique las condiciones de la financiación

9. Indique la tasa de interés: Seleccione la respuesta. Menor al 5%. Menor al 10%.

Menor al 15%. Menor al 20%. Menor al 30%. Menor al 40%. Menor al 50%. Mayor al 50%. Otras

10. Indique el plazo del crédito en meses. Seleccione la respuesta: 12 meses (1 año).

24 meses (2 años). 36 meses (3 años). 48 meses (4 años). Superior a 48 meses (más de 4 años) Otras.

Sección 11 Capital Semilla

11. Indíquenos en cuál institución se presentó. Respuesta necesaria. Texto de varias líneas.

Escriba su respuesta

Sección 12 Continuación Encuesta

Prácticas administrativas

12. ¿Qué servicios necesarios para la microempresa tiene tercerizados por prestación de servicios? Selección múltiple. Respuesta necesaria. Tipo test: Contabilidad y finanzas.

Recursos humanos, Tecnología e información, Servicios legales. Marketing y publicidad.

Sección 13

13. ¿Hay procesos documentados que orienten la toma de decisiones en la empresa?

Respuesta necesaria. Opción única. Si. No.

Sección 14

14. ¿Cuántas personas en la microempresa participan en la toma de decisiones? Respuesta necesaria. Opción única. Una sola persona. Un pequeño grupo de personas. Varias áreas o equipos. Casi todos los empleados participan. Todos los empleados participan.

Sección 15

15. ¿Cada cuánto se reúne todo el equipo para tomar decisiones, planear estrategias y hacer seguimiento a los objetivos trazados? Respuesta necesaria. Opción única. Diariamente

Semanalmente, Quincenalmente, Mensualmente, Otras.

Sección 16

16. “En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que no es importante tener indicadores para controlar el funcionamiento de su microempresa y 5 significa que es muy importante, ¿qué tan necesario cree que es medir el desempeño de su negocio?” Respuesta necesaria.

Calificación. Sin importancia 1, 2, 3, 4, 5 Muy importante.

17. “En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que el área de ventas no es importante para su microempresa y 5 significa que es muy importante, ¿qué tan relevante considera el desempeño de sus ventas?” Respuesta necesaria. Calificación. Sin importancia 1, 2, 3, 4, 5

Muy importante

18. Califíquese de 1 a 5, donde 1 "está en desacuerdo" y 5 "está totalmente de acuerdo", con lo siguiente: ¿Cree que la microempresa tiene vendedores que promueven y venden sus productos de manera adecuada? Respuesta necesaria. Calificación.

Está en desacuerdo 1. 2, 3, 4, 5 Está totalmente de acuerdo

Sección 17 ¡Ya vas en la mitad de la encuesta!

19. ¿Cuál es el criterio de elección de proveedores? Selección múltiple. Respuesta necesaria. Tipo test. Precio, Calidad del producto, Pagos a plazos, Canales de pago

Todas las anteriores, Otras.

Sección 18

20. "En una escala de 1 a 3 estrellas, donde 1 significa que ha vendido menos productos este año que el primer año de su microempresa, 2 significa que ha vendido la misma cantidad, y 3 significa que ha vendido más, ¿cómo evalúa el cambio en sus ventas?"

Respuesta necesaria. Calificación.

Menos ☆ ☆ ☆ Más.

Sección 19

21. Actualmente, ¿Cuántos clientes tiene la microempresa? Respuesta necesaria. Opción única. Entre 1 y 10. Entre 11 y 20. Entre 21 y 30. Entre 31 y 50. Más de 50

22. ¿Cuenta con canales de servicio postventa? Respuesta necesaria. Opción única.

Si. No.

Sección 20

23. Con cuáles canales de servicio postventa cuenta su negocio. Respuesta necesaria.

Opción única. Atención directa, Correo electrónico, Redes sociales, Chat en vivo

Atención telefónica al cliente, Otra, ¿Cuál?, Otras.

Sección 21

24. ¿Cada cuánto hace registro de sus ingresos y egresos? Respuesta necesaria. Opción

única. Diario. Semanal. Quincenal. Mensual. Nunca. Otras.

Sección 22

25. La fijación de precios de mis productos se realiza con base a: Respuesta necesaria. Tipo

test. Seleccione como máximo 2 opciones. Los costos totales. Precios del mercado.

Calidad del producto. Oferta de valor del producto.

Sección 23

26. Nombre los costos fijos de su negocio. Por favor separe con un punto y coma (;) cada

costo. Respuesta necesaria. Texto de una sola línea. Escriba su respuesta

Sección 24

27. ¿Cómo realiza el pago de impuestos? Respuesta necesaria. Tipo test.

Seleccione como máximo 2 opciones. De contado. Tiene previsión mensual. Con préstamo

bancario. Con tarjeta de crédito. Otras

Sección 25

28. ¿Cuál ha sido el costo fijo más alto de la microempresa en los últimos 5 años?

Respuesta necesaria. Opción única. Nómina. Impuestos. Pago de locaciones.

Mantenimiento de equipos. Obligaciones bancarias. Pago de servicios tercerizados.

Sección 26

29. Califique de 1 a 5, donde 1 "está en desacuerdo" y 5 "está totalmente de acuerdo", lo siguiente: "Las ventas de mis productos el año pasado superaron los costos de mi microempresa" Respuesta necesaria. Calificación.

Está en desacuerdo 1, 2, 3, 4, 5 Está totalmente de acuerdo

Sección 27

30. ¿Permite que sus clientes pueden acceder vía crédito a sus servicios o productos?

Respuesta necesaria. Opción única. Si. No.

Sección 28

31. Describa qué características distinguen a los clientes que pueden tomar a crédito sus productos. Respuesta necesaria. Texto de una sola línea. Escriba su respuesta

32. ¿Cuál es el plazo más frecuente que otorga a los clientes que compran a crédito?

Respuesta necesaria. Opción única. Menos de 30 días. De 30 a 60 días. De 61 a 90 días.

Más de 90 días.

Sección 29

33. ¿Utiliza alguna herramienta de consulta para nuevos clientes ante centrales de riesgo?

Respuesta necesaria. Opción única. Selecciona la respuesta

Sección 30

34. Según la proyección financiera inicial de la microempresa. ¿En qué año de operación la microempresa llegó al punto de equilibrio? Respuesta necesaria. Opción única.

Primer año de operación. Segundo año de operación. Tercer año de operación.

Cuarto año de operación. Quinto año de operación. Otras.

35. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la relación de liquidez de su cartera en comparación con su efectivo? (Seleccione una opción) Respuesta necesaria. Opción única.

Mayor cartera, Equilibrada, Mayor efectivo.

36. Los activos totales de la microempresa en relación con los pasivos totales de la microempresa son Respuesta necesaria. Opción única. Mayores, Iguales, Menores.

37. ¿Qué estrategia de reducción de impuesto aplica? Respuesta necesaria. Tipo test.

Primer empleo a jóvenes, Empleo a Mayores de 60 años, Pago universidad empleados

Donaciones, No tiene estrategia de reducción, Otras.

Sección 31

38. Califique de 1 a 5, donde 1 "está en desacuerdo" y 5 "está totalmente de acuerdo", con lo siguiente: ¿Cree que la innovación de productos es importante para una microempresa?

Respuesta necesaria. Calificación. Está en desacuerdo 1, 2, 3, 4, 5 Está totalmente de acuerdo.

39. Califique de 1 a 5, donde 1 "Nunca" y 5 "muy frecuentemente", lo siguiente: ¿Con qué frecuencia realizan mejoras a los productos de la microempresa? Respuesta necesaria.

Calificación. Nunca 1, 2, 3, 4, 5 Muy frecuentemente.

Sección 32

¡¡¡¡Ya solo quedan menos de tres preguntas, ya vas a acabar !!! ;)

40. En los últimos 5 años, ¿Cuáles son los meses o cuál es el mes en el año, donde más se venden los productos o servicios de su microempresa? Respuesta necesaria. Tipo test.

Seleccione como máximo 6 opciones: Enero. Febrero. Marzo. Abril. Mayo. Junio. Julio.

Agosto. Septiembre. Octubre. Noviembre. Diciembre. No aplica porque todos los meses no se presentan picos.

Sección 33

41. "Durante la pandemia COVID 19" Escribe algo que haya aprendido y aplicado en tu empresa y que aún sigas utilizando. Respuesta necesaria. Texto de varias líneas.

Escriba su respuesta

Sección 34. Aplicaciones de IA

42. ¿Actualmente su empresa utiliza alguna aplicación de Inteligencia Artificial? Opción única. Si. No.

Sección 35

43. Indique cuál o cuáles utiliza y para qué las utiliza. Respuesta necesaria. Texto de varias líneas. Escriba su respuesta.

