



**Estrategias De Perdurabilidad Para Emprendimientos En Bucaramanga: Un Enfoque
Hacia El Crecimiento Sostenible**

Carlos Andrés Becerra Lizarazo

**Corporación Universitaria Minutos de Dios
Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga
Especialización en Gerencia Financiera
Enero de 2025**

**Estrategias De Perdurabilidad Para Emprendimientos En Bucaramanga: Un Enfoque
Hacia El Crecimiento Sostenible**

Carlos Andrés Becerra Lizarazo

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia Financiera**

Asesor(es)

Juan Sebastián Dugarte Mendoza

Magister en Administración de Empresas

**Corporación Universitaria Minutos de Dios
Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga
Especialización en Gerencia Financiera
Enero de 2025**

Tabla de contenido

Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
1. Justificación	13
2. Descripción del problema	15
2.1. Planteamiento del problema	15
2.2. Formulación de investigación.....	18
3. Objetivos	19
3.1. Objetivo general	19
3.2. Objetivos específicos	19
4. Marco referencial	20
4.1. Estado del arte	20
4.2. Marco teórico.....	21
4.3. Marco Conceptual.....	22
4.4. Marco legal	23
5. Metodología.....	24
5.1. Tipo de investigación	25
5.2. El enfoque de la investigación.....	25
5.3. Población y muestra poblacional.....	26
5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información	28
<i>Encuestas</i>	30
6. Desarrollo de los Objetivos.....	47
6.1. Objetivo específico 1. Recopilar las técnicas de éxito y buenas prácticas de gestión de empresas líderes y maduras en Bucaramanga.	47
6.2. Objetivo específico 2. Identificar indicadores de perdurabilidad empresarial, como la longevidad, la tasa de supervivencia, la rentabilidad y la capacidad de adaptación	

en emprendimientos de Bucaramanga, para diseñar estrategias efectivas que impulsen su perdurabilidad en la región.	50
6.3. Objetivo específico 3. Elaborar un esquema de una herramienta para emprendedores en Bucaramanga que facilite la implementación de estrategias para el crecimiento sostenible de sus negocios.....	53
7. Conclusiones	56
8. Recomendaciones	57
Referencias Bibliográficas	60
Apéndice	63

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Cronograma y Recursos Requeridos del Proyecto	29
Tabla 2 Indicadores de Perdurabilidad Empresarial y su Relación con las Prácticas de Gestión Identificadas	50

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 ¿Cuántos años lleva operando su empresa?	32
Figura 2 ¿A qué sector económico pertenece su empresa?	32
Figura 3 Número de empleados actuales en su empresa:	33
Figura 4 ¿Su empresa es miembro de alguna asociación empresarial?.....	34
Figura 5 Indique el nivel de ventas anuales de su empresa.....	34
Figura 6 ¿Con qué frecuencia capacita su empresa a los empleados en nuevas habilidades o tecnologías?	35
Figura 7 ¿Su empresa cuenta con documentos formalizados para la transmisión de conocimientos entre empleados?	36
Figura 8 ¿Considera que el intercambio de conocimientos entre empleados es fundamental para el crecimiento de su empresa?	37
Figura 9 ¿Ha accedido a fuentes de financiamiento externo (bancos, inversores) en los últimos dos años?	38
Figura 10 ¿cuáles fueron los tipos de financiamiento obtenidos?.....	38
Figura 11 El financiamiento obtenido ha sido clave para mantener la estabilidad de su empresa.....	39
Figura 12 ¿qué porcentaje aproximado estima que proviene de fuentes de financiamiento externo?	40
Figura 13 ¿Con qué frecuencia introduce su empresa nuevos productos o servicios?.....	41
Figura 14 ¿Su empresa lleva a cabo la implementación de nuevas tecnologías?.....	41

Figura 15 La innovación es un factor clave para mantener la competitividad de su empresa 42

Figura 16 ¿Qué porcentaje de sus ingresos anuales invierte en innovación o tecnología? . 43

Figura 17 Su empresa ha implementado cambios estratégicos en respuesta a las condiciones económicas recientes 44

Figura 18 ¿Con qué rapidez implementa su empresa cambios para adaptarse a las nuevas regulaciones o demandas del mercado?..... 45

Figura 19 ¿Su empresa tiene procesos formales para evaluar los cambios del mercado y adaptar su estrategia?..... 46

Figura 20 ¿En su opinión la capacidad de adaptación de su empresa es fundamental para su crecimiento y supervivencia? 47

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A Manual para Emprendedores de Bucaramanga Estrategias para el Crecimiento Sostenible	63

Resumen

El trabajo de grado se centró en analizar estrategias que favorezcan la perdurabilidad de los emprendimientos en Bucaramanga, con un enfoque hacia el crecimiento sostenible. Se establecieron como objetivos identificar las mejores prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento, financiamiento, innovación y capacidad de adaptación. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, recolectando datos de empresas locales. Como posible resultado, se espera la creación de una guía que sirva como herramienta para mejorar la sostenibilidad y la permanencia de los emprendimientos en la región. Las conclusiones destacan que las estrategias adaptativas e innovadoras son cruciales para garantizar su éxito.

Palabras clave: emprendimientos, sostenibilidad, innovación, gestión del conocimiento, financiamiento, adaptabilidad.

Abstract

The thesis focused on analyzing strategies that promote the sustainability of enterprises in Bucaramanga, with an emphasis on sustainable growth. The objectives were to identify best practices related to knowledge management, financing, innovation, and adaptability. The methodology employed was a quantitative approach, collecting data from local companies. The expected outcome includes the creation of a guide to improve the sustainability and longevity of enterprises in the region. The conclusions highlight that adaptive and innovative strategies are key to ensuring long-term success.

Keywords: enterprises, sustainability, innovation, knowledge management, financing, adaptability.

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias que favorecen la perdurabilidad de los emprendimientos en Bucaramanga, con especial atención en el crecimiento sostenible. El problema de investigación surge de la alta tasa de fracaso de las empresas emergentes en la región, lo que afecta su contribución al desarrollo económico local. A partir de esta situación, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera pueden los emprendimientos en Bucaramanga implementar prácticas de gestión del conocimiento, financiamiento, innovación y adaptabilidad para mejorar su sostenibilidad y éxito a largo plazo? La relevancia de esta investigación se encuentra en la necesidad de proponer soluciones que permitan aumentar la tasa de supervivencia empresarial y, con ello, fortalecer el ecosistema emprendedor en la región.

Este estudio justifica su pertinencia en la observación de que, aunque Bucaramanga es un centro neurálgico de actividad emprendedora, muchas de estas iniciativas no logran consolidarse a largo plazo. El trabajo pretende llenar un vacío en la literatura empresarial al integrar un análisis sobre factores críticos como la gestión del conocimiento y la innovación, y cómo estos inciden en la capacidad de las empresas para mantenerse competitivas y adaptarse a los cambios del entorno.

El objetivo general de esta investigación es proponer una guía de estrategias basadas en casos de éxito de empresas consolidadas en Bucaramanga, que sirva como herramienta para los emprendedores en la mejora de la perdurabilidad de sus negocios. Los objetivos específicos incluyen: la recopilación de prácticas exitosas de gestión empresarial, la identificación de indicadores clave de perdurabilidad como la longevidad y la rentabilidad,

y la elaboración de un esquema que facilite a los emprendedores la implementación de estrategias adaptativas en sus negocios.

El marco teórico de la investigación se fundamenta en conceptos como la gestión del conocimiento, que es esencial para que las empresas puedan no solo retener información valiosa, sino también adaptarla para mantenerse competitivas en un entorno cambiante. Asimismo, el financiamiento eficiente y la innovación son tratados como pilares que permiten a las empresas explorar nuevas oportunidades de mercado y optimizar sus procesos, lo cual es crucial para su permanencia. Además, se destaca la capacidad de adaptación como un factor indispensable en la sostenibilidad de las empresas en entornos volátiles y competitivos.

En cuanto a la metodología, el enfoque de la investigación es cuantitativo, utilizando encuestas dirigidas a emprendedores locales en Bucaramanga que forman parte de asociaciones empresariales y han demostrado una trayectoria estable. Las encuestas se diseñaron para medir la adopción de estrategias de gestión del conocimiento, innovación y prácticas de financiamiento, y evaluar cómo estos factores influyen en la perdurabilidad de los negocios.

Los resultados esperados incluyen la identificación de prácticas empresariales que han permitido a empresas locales no solo sobrevivir, sino también crecer en un entorno competitivo. Se prevé que estos resultados contribuyan al desarrollo de una guía práctica que los emprendedores de la región puedan aplicar para aumentar su sostenibilidad y éxito a largo plazo. Esta guía ofrecerá recomendaciones basadas en la evidencia para la gestión eficiente de recursos, la innovación continua y la adaptación estratégica.

Finalmente, las conclusiones del estudio subrayan la importancia de las estrategias adaptativas e innovadoras para asegurar la supervivencia empresarial. Las empresas que logran integrar prácticas efectivas de gestión del conocimiento y financiamiento sostenible están mejor preparadas para enfrentar los desafíos del mercado, lo que incrementa sus posibilidades de éxito y crecimiento a largo plazo.

1. Justificación

El análisis de estrategias de perdurabilidad para emprendimientos en Bucaramanga responde a la necesidad urgente de mejorar la sostenibilidad de los negocios emergentes en la región, dada la elevada tasa de fracaso empresarial (Infobae, 2023). La investigación se plantea porque, a pesar del crecimiento del espíritu emprendedor en la ciudad, la realidad muestra que muchas iniciativas no logran mantenerse en el tiempo, afectando no solo a los empresarios, sino también al desarrollo económico y social de la región (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2021). La tasa de supervivencia empresarial es un tema crítico, ya que su mejora impacta directamente en la creación de empleo, el desarrollo sostenible y la competitividad regional (González, 2020).

La implementación de esta investigación genera impactos positivos en varias dimensiones. En primer lugar, a nivel social, al proporcionar estrategias claras para fortalecer la perdurabilidad de los emprendimientos, se logra crear una mayor estabilidad en el ecosistema económico local. Las empresas sostenibles no solo generan empleos, sino que también contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población y reducir la informalidad laboral, aspectos clave en Bucaramanga (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2020). El fortalecimiento del tejido empresarial fomenta una mayor

inclusión social y promueve un entorno más equitativo y dinámico para la comunidad en general.

Desde el punto de vista metodológico, el proyecto se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo que busca generar datos concretos sobre la relación entre la gestión del conocimiento, la innovación, el financiamiento y la adaptabilidad en los emprendimientos locales. Esto no solo permitirá obtener resultados replicables, sino que además ofrecerá herramientas valiosas para otros estudios similares en contextos empresariales regionales y nacionales (Sampieri, 2013). Además, las empresas y emprendedores involucrados se benefician al obtener un recurso práctico basado en evidencia, con recomendaciones claras sobre cómo mejorar su competitividad, adaptabilidad y capacidad de innovación, factores esenciales para asegurar la perdurabilidad de sus negocios (Vidrio-Barón et al., 2024).

El desarrollo de esta investigación tiene un impacto directo en el fortalecimiento del ecosistema emprendedor de Bucaramanga. Los emprendedores que participen en el estudio y aquellos que implementen las estrategias propuestas podrán mejorar su capacidad de adaptarse a un mercado cambiante, optimizar la gestión de sus recursos y enfrentarse mejor a los desafíos del entorno competitivo, lo cual les permitirá aumentar su tasa de supervivencia a largo plazo (Morales et al., 2020). Esto no solo beneficia a los empresarios, sino que también contribuye al crecimiento económico de la ciudad al generar empleo y estabilidad en las empresas (Scharager & Armijo, 2001).

Por otro lado, este proyecto representa una oportunidad de aprendizaje valiosa para los estudiantes involucrados en la investigación. La aplicación de un enfoque cuantitativo y la recolección de datos reales de empresas locales les permitirá desarrollar habilidades clave en la investigación científica, el análisis de datos y la elaboración de propuestas

aplicables en el ámbito empresarial. Estas competencias son cruciales para su formación como especialistas en gerencia financiera y los preparan para enfrentar desafíos profesionales en entornos corporativos y de emprendimiento (Bedoya-Soto et al., 2023).

La investigación también aporta beneficios significativos a la especialización en gerencia financiera. Al abordar un tema tan relevante como la perdurabilidad empresarial desde un enfoque práctico, el proyecto contribuye a la producción de conocimiento aplicable en la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las empresas. Además, los resultados de este estudio podrán servir como base para futuras investigaciones en el área, expandiendo el campo de estudio sobre sostenibilidad empresarial y promoviendo la creación de nuevas herramientas metodológicas y teóricas en el contexto de los emprendimientos regionales (Khun, 1986).

Si este tema no se aborda de manera efectiva, el ecosistema emprendedor de Bucaramanga continuará enfrentando tasas altas de fracaso empresarial, lo que perpetuará la inestabilidad económica en la región. La falta de estrategias claras y aplicables para mejorar la sostenibilidad de los emprendimientos limitaría su crecimiento y los emprendedores seguirían enfrentando barreras significativas en la gestión de sus negocios. Esto generaría un impacto negativo en la creación de empleo, en la calidad de vida de los ciudadanos y en la competitividad de la región en el contexto económico nacional e internacional (Comte, 1984).

2. Descripción del problema

2.1. Planteamiento del problema

El ecosistema emprendedor en Bucaramanga ha mostrado un crecimiento económico significativo en los últimos años, impulsado por la creación de nuevas empresas

que buscan consolidarse en el mercado local. Sin embargo, este auge empresarial enfrenta un obstáculo importante: la alta tasa de fracaso de los emprendimientos. De acuerdo con Vidrio-Barón et. al. (2024), en Latinoamérica surgieron 620,000 nuevas empresas en un año, pero un millón desapareció en el mismo periodo.

Esta disparidad refleja una problemática profunda en la región, y Bucaramanga no es la excepción, donde muchos negocios no logran perdurar en el tiempo, afectando la estabilidad económica y social de la ciudad.

A nivel global, los países con economías emergentes enfrentan desafíos similares, como el acceso limitado a financiamiento, la falta de innovación y la escasa integración de nuevas tecnologías. En Colombia, la Cámara de Comercio de Bucaramanga ha señalado que, a pesar del ambiente emprendedor favorable, un número considerable de nuevas empresas desaparece antes de los cinco años de operación. Esta alta tasa de fracaso empresarial afecta el crecimiento económico, limita la creación de empleo y reduce la competitividad de la región tanto a nivel nacional como internacional.

En Bucaramanga, las empresas familiares constituyen una parte importante del tejido empresarial, pero enfrentan desafíos particulares relacionados con la transmisión y gestión del conocimiento entre generaciones, lo cual afecta su capacidad para innovar y mantenerse competitivas en el mercado (González, 2020). Además, las empresas emergentes enfrentan barreras adicionales, como la dificultad para acceder a mercados globales a través de la internacionalización, que no solo implica la exportación de bienes o servicios, sino también la comprensión de las diferencias culturales y prácticas comerciales de mercados más amplios. Estas empresas deben ajustar sus estrategias para competir en

mercados globales, lo que requiere una gestión financiera sólida, innovación constante y la capacidad de adaptarse a un escenario económico cambiante y competitivo.

En cuanto al acceso al financiamiento, se ha identificado como una de las principales barreras para los emprendedores de Bucaramanga. Muchas empresas locales, especialmente las pequeñas y medianas, tienen dificultades para acceder a fuentes de financiamiento que les permitan sostener sus operaciones y expandirse. Tal como lo indica Pérez (2020), una gestión financiera eficiente y una diversificación adecuada de riesgos son esenciales para el éxito empresarial en América Latina, y su ausencia en los emprendimientos locales de Bucaramanga representa un desafío crítico.

La capacidad de innovación y adaptación al cambio también es un factor clave que influye en la perdurabilidad de los emprendimientos. Según Montiel-Campos (2022), la capacidad de adaptación y la pasión empresarial son elementos críticos para la supervivencia de los negocios en entornos dinámicos y competitivos. Las empresas que no logran adaptarse a las nuevas tecnologías o a los cambios del mercado tienden a ser menos competitivas y, por ende, más vulnerables al fracaso.

Esta investigación busca ofrecer una comprensión integral de la perdurabilidad empresarial en Bucaramanga mediante un análisis multifactorial que aborde la gestión del conocimiento, el financiamiento, la innovación y la adaptabilidad. Se considerarán también las habilidades gerenciales no técnicas, como la comunicación asertiva, la formación de equipos y el autoconocimiento, que son cruciales para una gestión empresarial efectiva (Younes Velosa et al., 2023).

Las consecuencias de la alta tasa de fracaso empresarial en Bucaramanga son significativas. A nivel comunitario, la desaparición de empresas reduce la generación de empleo, lo que incrementa la tasa de informalidad laboral y afecta negativamente la calidad de vida de los ciudadanos. Además, la falta de empresas sostenibles limita el dinamismo económico, dificultando la diversificación de la economía local. Las instituciones educativas también se ven afectadas, ya que los programas de formación en emprendimiento pierden relevancia si los conocimientos y estrategias enseñadas no se aplican exitosamente en el contexto local.

A nivel macroeconómico, la incapacidad de las empresas de Bucaramanga para sostenerse en el tiempo también tiene implicaciones para la competitividad regional. Si la ciudad no logra mejorar la supervivencia de sus emprendimientos, perderá su atractivo como centro de innovación y desarrollo empresarial, lo que podría limitar la inversión extranjera y la integración de la ciudad en mercados internacionales. Esta situación afecta tanto a los empresarios locales como a la comunidad en general, reduciendo las oportunidades de crecimiento económico sostenible.

2.2. Formulación de investigación

Este estudio busca superar la limitación de investigaciones previas que, si bien han examinado factores individuales como la gestión del conocimiento o la innovación, no han proporcionado un análisis integrado y contextualizado que sea aplicable a la realidad empresarial de Bucaramanga. La pregunta central de esta investigación es:

¿Cómo pueden los emprendimientos en Bucaramanga integrar de manera efectiva prácticas de gestión del conocimiento, financiamiento eficiente, innovación y adaptabilidad

bajo las condiciones actuales del mercado para mejorar su perdurabilidad y éxito a largo plazo?

La relevancia de este problema radica en que la perdurabilidad empresarial afecta directamente la estabilidad económica y social de Bucaramanga. Al comprender y aplicar estrategias basadas en evidencia, no solo se mejorará la supervivencia de los emprendimientos, sino que también se contribuirá al desarrollo sostenible y al incremento de la calidad de vida en la región. Este análisis multifactorial tiene el potencial de ofrecer soluciones prácticas a los desafíos que enfrentan los empresarios en Bucaramanga, respondiendo así a las condiciones específicas del mercado local.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Desarrollar una guía de estrategias y buenas prácticas basada en los éxitos de empresas líderes en el área metropolitana de Bucaramanga, fomentando la perdurabilidad y el éxito de los emprendimientos locales.

3.2. Objetivos específicos

- Recopilar las técnicas de éxito y buenas prácticas de gestión de empresas líderes y maduras en Bucaramanga.
- Identificar indicadores de perdurabilidad empresarial, como la longevidad, la tasa de supervivencia, la rentabilidad y la capacidad de adaptación en emprendimientos de Bucaramanga, diseñando estrategias efectivas que impulsen su perdurabilidad en la región.

- Elaborar el esquema de una herramienta para emprendedores en Bucaramanga que facilite la implementación de estrategias para el crecimiento sostenible de sus negocios.

4. Marco referencial

4.1. Estado del arte

En el ámbito internacional, diversos estudios han investigado la perdurabilidad empresarial en diferentes contextos. Vidrio-Barón et al. (2024) analizaron la supervivencia de nuevas empresas en América Latina, identificando que el acceso a financiamiento y la capacidad de innovación son elementos clave para la supervivencia de los emprendimientos. Este estudio subraya la importancia de una estrategia integrada que abarque múltiples factores. A nivel global, el trabajo de Montiel-Campos (2022) exploró la relación entre la pasión empresarial y la orientación estratégica, destacando que la capacidad de adaptación a cambios en el mercado es fundamental para que las empresas sobrevivan en un entorno competitivo. Además, investigaciones en mercados desarrollados, como las realizadas por Pérez (2020), revelan que una gestión financiera eficiente y una diversificación de riesgos son prácticas necesarias para garantizar la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de las empresas en mercados emergentes.

A nivel nacional, González (2020) investigó cómo las empresas familiares en Colombia enfrentan el reto de la transmisión de conocimientos intergeneracionales y cómo esto afecta la longevidad y la innovación en las mismas. Otro estudio significativo es el de Younes Velosa et al. (2023), que destacó la importancia de las habilidades gerenciales no técnicas, como la formación de equipos y la comunicación asertiva, para asegurar una gestión efectiva en las organizaciones colombianas. Estos trabajos aportan una visión

integral sobre cómo la formación en habilidades blandas y la capacidad de adaptación son claves para mejorar la perdurabilidad empresarial en el contexto colombiano.

Además, Ocampo (2022) en su estudio sobre la sostenibilidad y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Colombia, analiza cómo las estrategias de sostenibilidad influyen en la capacidad de estas empresas para adaptarse a cambios del mercado y a nuevas regulaciones ambientales. Ocampo subraya que las PYMES que implementan prácticas sostenibles logran mayores niveles de innovación y competitividad.

A nivel regional, un estudio realizado por Morales et al. (2020) analizó los factores que afectan la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Bucaramanga. Este estudio identificó que el acceso al financiamiento, la falta de capacitación en prácticas sostenibles y la carencia de estrategias de innovación son limitantes significativas para la perdurabilidad de las empresas. Los autores subrayan la necesidad de implementar programas de formación que fortalezcan las capacidades de las PYMES en temas de sostenibilidad, lo que es crucial para mejorar su competitividad en un mercado en constante cambio.

4.2. Marco teórico

Diversos enfoques teóricos permiten comprender mejor los factores que influyen en la sostenibilidad y crecimiento de las empresas. La Teoría de la Innovación Disruptiva de Clayton Christensen (1997) argumenta que las empresas que no logran adaptarse a las innovaciones disruptivas del mercado se ven superadas por competidores más ágiles. Este planteamiento es fundamental en un contexto como el de Bucaramanga, donde los

emprendimientos deben adoptar nuevas tecnologías y procesos innovadores para mantenerse competitivos en el mercado local e internacional.

Por otro lado, la Teoría de los Recursos y Capacidades de Barney (1991) establece que las empresas que poseen recursos únicos y difíciles de imitar, como conocimientos especializados y capacidades gerenciales, tienen una ventaja competitiva duradera. Esta perspectiva es especialmente relevante en los emprendimientos locales, donde la adecuada gestión del conocimiento y el desarrollo de capacidades pueden marcar la diferencia en la supervivencia empresarial.

Finalmente, la Teoría del Ciclo de Vida de las Empresas de Adizes (1979) permite comprender las diferentes etapas por las que atraviesan las organizaciones, desde su fundación hasta su madurez. Este enfoque ayuda a identificar en qué fase del ciclo de vida se encuentran los emprendimientos en Bucaramanga y qué estrategias deben implementarse para asegurar su transición hacia etapas más avanzadas y sostenibles.

4.3. Marco Conceptual

En la investigación sobre la perdurabilidad empresarial, el concepto de gestión del conocimiento es esencial. Se refiere a la capacidad de las organizaciones para generar, compartir y aplicar conocimientos que les permitan mantenerse competitivas en un entorno cambiante (González et al., 2020). La innovación, entendida como la implementación de nuevas ideas, productos o servicios, es otro concepto crucial en este contexto, ya que las empresas que logran innovar son más capaces de sobrevivir y prosperar (Morales et al., 2020). El financiamiento, considerado un pilar fundamental, es clave para asegurar la viabilidad financiera de un negocio. Las empresas que tienen acceso a fuentes de

financiamiento adecuadas y saben gestionarlo estratégicamente tienen mayores probabilidades de perdurar (Ley 1258 de 2008). La adaptabilidad, otro concepto clave, se refiere a la capacidad de las organizaciones para ajustarse a los cambios que se producen en su entorno, ya sean económicos, sociales o tecnológicos (Teece, 2014). La resiliencia es un concepto relacionado que destaca la capacidad de las empresas para recuperarse frente a adversidades, lo que les permite no solo sobrevivir, sino también crecer en tiempos de crisis (Comisión de la Comunidad Andina, 2000). En términos de sostenibilidad empresarial, las organizaciones deben implementar estrategias que aseguren la continuidad en el tiempo, adaptándose a las demandas del mercado y a las expectativas sociales (Bedoya-Soto et al., 2023). Además, la competitividad es otro concepto crucial para la perdurabilidad. Las empresas deben mantenerse competitivas frente a otras del mercado mediante la mejora continua de sus productos y servicios, lo que está directamente relacionado con el proceso de innovación constante y la mejora de procesos operativos (Younes Velosa et al., 2023). Finalmente, el concepto de perdurabilidad empresarial engloba todos estos elementos, haciendo referencia a la capacidad de una organización para mantenerse operativa, competitiva y rentable a lo largo del tiempo, superando las dificultades y aprovechando las oportunidades del mercado.

4.4. Marco legal

Para asegurar la operatividad y sostenibilidad de los emprendimientos en Bucaramanga, es fundamental que los emprendedores se adhieran a las leyes y regulaciones que rigen la creación, operación y expansión de negocios en Colombia. En primer lugar, el **Código de Comercio (Decreto 410 de 1971)** establece la obligatoriedad de registrar cualquier nueva empresa ante la **Cámara de Comercio local**, regulando las actividades

comerciales dentro del país. Además, la **Ley 1258 de 2008** introdujo la figura de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), ofreciendo a los emprendedores la posibilidad de crear empresas con mayor flexibilidad y menos requisitos formales, lo que ha favorecido la creación de nuevas empresas. En términos de propiedad intelectual, la **Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina** establece el régimen común sobre propiedad industrial, protegiendo invenciones, marcas y diseños industriales. A su vez, la **Ley 23 de 1982** protege los derechos de autor, permitiendo que los creadores controlen y reciban beneficios económicos por sus obras.

Adicionalmente, existen incentivos fiscales como los establecidos en el **Decreto 624 de 1989**, que ofrece deducciones por inversiones en investigación y desarrollo (I+D), así como en tecnología. A nivel de energía renovable, la **Ley 1715 de 2014** promueve la integración de energías renovables en los proyectos empresariales, ofreciendo beneficios como exenciones de aranceles e IVA, junto con deducciones fiscales. En cuanto a la normativa laboral, el **Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950)** regula las relaciones laborales en Colombia, cubriendo aspectos como contratos, salarios, y derechos de los trabajadores. Además, en el ámbito ambiental, el **Código de Recursos Naturales (Decreto 2811 de 1974)**, junto con la **Ley 99 de 1993**, establece las directrices para la protección del medio ambiente y obliga a las empresas a cumplir con regulaciones sobre el impacto ambiental, uso de recursos naturales y disposición de residuos. Por último, para facilitar la expansión de las empresas colombianas a mercados internacionales, el **Decreto 1165 de 2019** actualiza y consolida la normativa aduanera, agilizando los procesos de importación y exportación.

5. Metodología

5.1. Tipo de investigación

El presente estudio se enmarcó en un enfoque descriptivo, ya que tuvo como objetivo caracterizar y analizar los factores que influyen en la perdurabilidad empresarial de los emprendimientos en Bucaramanga. La investigación descriptiva permitió examinar de manera detallada las prácticas de gestión del conocimiento, financiamiento, innovación y adaptabilidad en las empresas seleccionadas, proporcionando una visión clara de cómo estos elementos se interrelacionan. Según la literatura, este tipo de investigación es adecuado cuando se pretende identificar patrones y comportamientos comunes dentro de un grupo de estudio sin manipular las variables, como lo fue el caso en este proyecto.

Desde la perspectiva del proyecto, la investigación se enfocó en recolectar información relevante a través de encuestas y análisis de datos cuantitativos para describir las prácticas empresariales y los factores de éxito en el contexto local. De esta manera, se buscó describir el estado actual de las empresas y los desafíos que enfrentan para su sostenibilidad.

5.2. El enfoque de la investigación

El estudio siguió un enfoque cuantitativo, ya que se basó en la recolección y análisis de datos numéricos que permitieron medir y analizar las variables de interés. El enfoque cuantitativo es apropiado para estudios como este, donde se buscó identificar y describir relaciones entre diferentes variables, como la gestión del conocimiento, el financiamiento y la innovación, a través de la medición precisa de datos. De acuerdo con Hernández Sampieri (2014), este enfoque permite obtener conclusiones objetivas basadas en la medición y el análisis estadístico.

Dentro del proyecto, el uso de encuestas estructuradas permitió obtener información cuantificable sobre las prácticas de gestión en las empresas seleccionadas, así como su desempeño en términos de perdurabilidad empresarial. Estos datos fueron analizados utilizando técnicas estadísticas para establecer correlaciones entre las variables estudiadas.

5.3. Población y muestra poblacional

La población objetivo de este estudio se centró en los emprendimientos de Bucaramanga, con un énfasis particular en aquellos clasificados como microempresas, dado que estas representan un segmento crucial del tejido empresarial en la región. Según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2021), las microempresas constituyen la mayor parte del ecosistema empresarial de la ciudad, concentrándose principalmente en los sectores de comercio y servicios. A nivel nacional, las microempresas representaban el 95.3% de las empresas en Colombia en 2021, una tendencia que se refleja en Bucaramanga, según un informe de Infobae (2023). Estas microempresas no solo juegan un papel esencial en la generación de empleo, sino que también impulsan la innovación y el crecimiento económico local.

Para asegurar una muestra representativa de la dinámica emprendedora de Bucaramanga, el estudio se focalizó en emprendimientos que estuvieran activamente involucrados en asociaciones locales de emprendedores, tales como la Asociación de Jóvenes Emprendedores de Bucaramanga, que contaba con cerca de 200 miembros activos al cierre de 2021. Estos miembros fueron seleccionados en función de su participación en programas de desarrollo empresarial y su compromiso con la innovación y la sostenibilidad, lo que garantizó una perspectiva relevante para el análisis de las estrategias

de perdurabilidad empresarial. El estudio incluyó un total de 120 empresas para asegurar una representación adecuada de diferentes sectores y tamaños empresariales dentro del contexto local.

El muestreo utilizado fue no probabilístico y se basó en la técnica de muestreo a conveniencia, según lo descrito por Scharager y Armijo (2001). Este enfoque, también conocido como muestreo dirigido o intencional, se caracteriza por la selección de los participantes no en función de la probabilidad, sino de las condiciones específicas que permitieron su inclusión, como su vinculación con asociaciones empresariales y su nivel de estabilidad y éxito en el mercado. Este método aseguró que la muestra fuera representativa de las dinámicas del emprendimiento en la región y de las empresas más consolidadas y exitosas.

Para la investigación, se establecieron los siguientes criterios de selección:

Pertenencia a asociaciones locales relevantes:

Se incluyeron emprendimientos que fueran miembros activos de asociaciones empresariales en Bucaramanga, lo que refleja su compromiso con el desarrollo colaborativo y el crecimiento del sector.

Clasificación empresarial según la legislación colombiana:

Se seleccionaron micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con las categorías establecidas por la normativa colombiana, para abarcar un espectro representativo de la economía local.

Diversidad en la oferta de productos o servicios:

Se consideraron emprendimientos que ofrecieran una variedad de productos o servicios, reflejando la diversidad económica de la región y asegurando que la muestra incluya una representación adecuada de los principales sectores productivos.

Colaboración con instituciones gubernamentales o académicas:

Se incluyeron empresas que demuestren tener vínculos efectivos con entidades gubernamentales o académicas, ya sea a través de programas de formación, inversiones o proyectos de investigación.

Estabilidad empresarial:

La muestra incluyó empresas con una trayectoria mínima de seis años de operación continua, garantizando que se evalúe la perdurabilidad de emprendimientos con un grado comprobado de estabilidad.

Demostración de productividad y consolidación regional:

Solo se seleccionaron empresas que hayan demostrado ser productivas y que se hayan consolidado a nivel regional, un factor que evidencia su capacidad para implementar estrategias de sostenibilidad y crecimiento.

Con base en los criterios establecidos y la aplicación del muestreo no probabilístico, se obtuvo una muestra representativa de 120 empresas que proporcionaron una visión integral de las prácticas de gestión empresarial más relevantes para la perdurabilidad de los emprendimientos en Bucaramanga.

5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

En el marco de esta investigación, se utilizará un instrumento para la recolección de datos: encuesta. El instrumento ha sido diseñado con el fin de obtener información específica sobre las prácticas empresariales que influyen en la perdurabilidad de los emprendimientos en Bucaramanga, con un enfoque en factores clave como la gestión del conocimiento, el acceso a financiamiento, la innovación y la adaptabilidad.

Tabla 1

Cronograma y Recursos Requeridos del Proyecto

Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recurso Requerido	Responsable	Valor Estimado (COP)
Revisión de literatura	1/09/2024	19/09/2024	Computadora con acceso a internet, base de datos académica	Estudiante	\$ 100.000
Entrega Avance 1	19/09/2024	19/09/2024	Revisión y comentarios sobre el avance del proyecto	Estudiante	\$ 0
Diseño de encuesta	20/09/2024	27/09/2024	Software gratuito (Google Forms, Google Docs)	Estudiante	\$ 50.000
Entrega Avance 2	27/09/2024	27/09/2024	Revisión y comentarios sobre el diseño de la encuesta	Estudiante	\$ 0
Aplicación de encuestas	28/09/2024	7/10/2024	Transporte, alimentación, materiales impresos	Estudiante	\$ 800.000
Tabulación de datos	8/10/2024	17/10/2024	Tiempo de trabajo, uso de PC, software de análisis	Estudiante	\$ 100.000
Entrega Avance 3	17/10/2024	17/10/2024	Revisión y comentarios sobre los resultados preliminares	Estudiante	\$ 0
Análisis de resultados	18/10/2024	21/10/2024	Herramientas de análisis, uso de PC	Estudiante	\$ 100.000

Redacción del informe	22/10/2024	17/11/2024	Software de procesamiento de texto, documentación previa	Estudiante	\$ 50.000
Entrega Final Proyecto	17/11/2024	17/11/2024	Impresión del informe final	Estudiante	\$ 150.000
Revisión final y ajustes	18/11/2024	21/11/2024	Retroalimentación de asesor	Estudiante	\$ 0
Entrega final 100% para revisión	21/11/2024	21/11/2024	Informe final revisado y entregado	Estudiante	\$ 0

Esta tabla refleja el cronograma de actividades y los recursos requeridos para la ejecución del proyecto desde su inicio hasta la entrega final. El valor estimado para cada actividad incluye recursos digitales, transporte, materiales impresos y uso de software. En las actividades relacionadas con la revisión de avances y comentarios del asesor, no se generaron costos adicionales. La mayor parte del presupuesto se destinó a la aplicación de encuestas, donde se incluyeron los gastos de transporte, alimentación y materiales impresos, esenciales para llevar a cabo las encuestas a 120 empresas. Las actividades de análisis y redacción también utilizaron software y herramientas digitales, pero se mantuvieron dentro de un presupuesto razonable.

Encuestas

Objetivo. El objetivo de las encuestas es recopilar datos cuantitativos sobre los factores que afectan la perdurabilidad empresarial, tales como la gestión del conocimiento, el acceso a financiamiento, la innovación y la adaptabilidad, permitiendo un análisis estadístico detallado de estos elementos.

Estructura: Las encuestas constan de 20 ítems distribuidos en cuatro categorías:

Gestión del conocimiento: Preguntas sobre la formación de empleados, la transmisión de conocimientos dentro de la empresa y el uso de tecnologías innovadoras.

Acceso a financiamiento: Ítems sobre las fuentes de financiamiento, la gestión de recursos financieros y su impacto en la estabilidad de la empresa.

Innovación: Preguntas sobre la adopción de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Adaptabilidad: Ítems que evalúan la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el mercado y su entorno económico.

Variables:

- Gestión del conocimiento
- Fuentes de financiamiento
- Innovación tecnológica
- Adaptabilidad organizacional

Formato: Las encuestas se aplicarán en formato web, utilizando una plataforma como Google Forms, para facilitar la recolección y procesamiento de los datos en una muestra amplia de empresas seleccionadas. La mayoría de las preguntas estarán estructuradas en una escala Likert de 1 a 5, para medir el nivel de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación, con algunas preguntas de opción múltiple para obtener información más precisa.

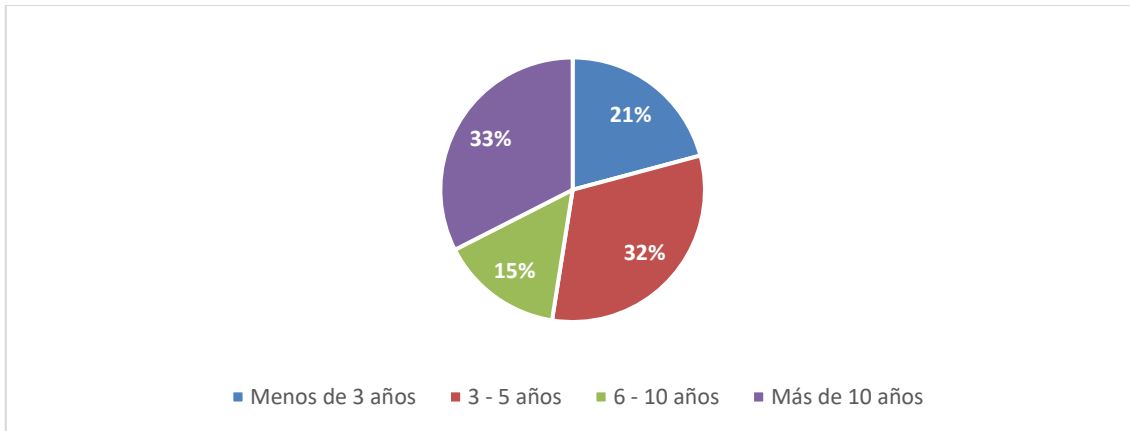
Aplicación de instrumento:

Objetivo. Medir cuantitativamente los factores que influyen en la perdurabilidad empresarial, tales como la gestión del conocimiento, acceso a financiamiento, innovación y adaptabilidad.

Datos generales de la empresa

Figura 1

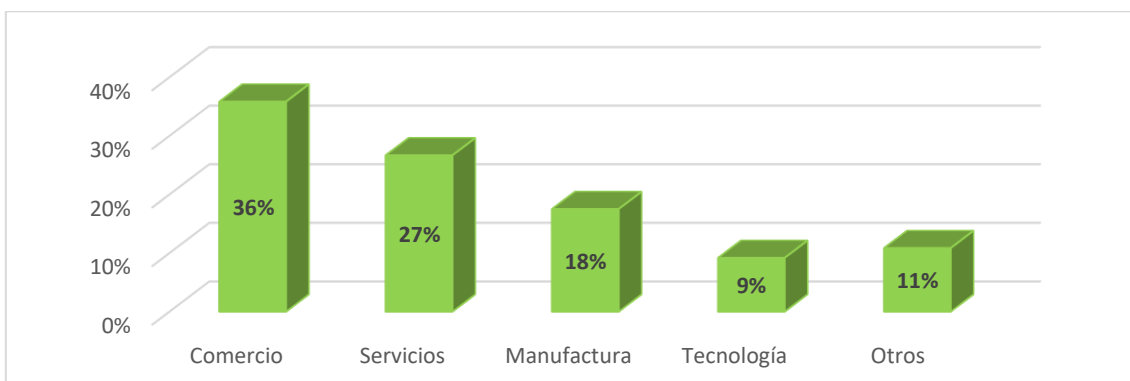
¿Cuántos años lleva operando su empresa?



La distribución de los años de operación de las empresas muestra que un 33% lleva más de 10 años operando, lo que indica una base sólida y estable dentro del ecosistema empresarial de Bucaramanga. En contraste, un 15% de las empresas tiene entre 6 y 10 años de operación, lo que sugiere un grupo más consolidado, pero menos significativo en comparación con las empresas de más de 10 años. Esto resalta una fuerte presencia de empresas maduras, pero también muestra que un segmento de la región está compuesto por empresas más recientes que requieren mayores recursos para crecer.

Figura 2

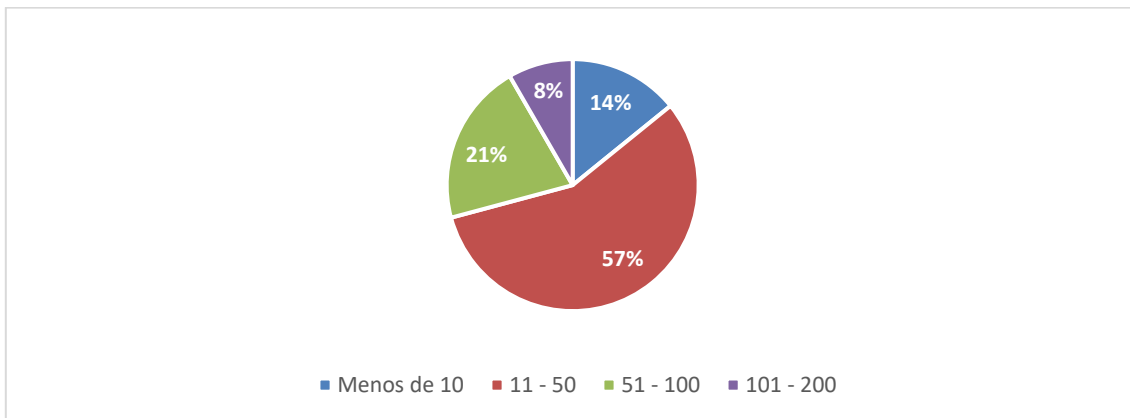
¿A qué sector económico pertenece su empresa?



El sector comercio predomina con un 36%, lo que refleja el énfasis de la región en el comercio como motor económico. En contraste, el sector tecnología, con un 9%, representa el porcentaje más bajo, lo que podría sugerir una oportunidad de crecimiento y desarrollo en el ámbito digital y tecnológico. Esto muestra un mercado predominantemente orientado al comercio, pero con un espacio considerable para fortalecer sectores emergentes como la tecnología.

Figura 3

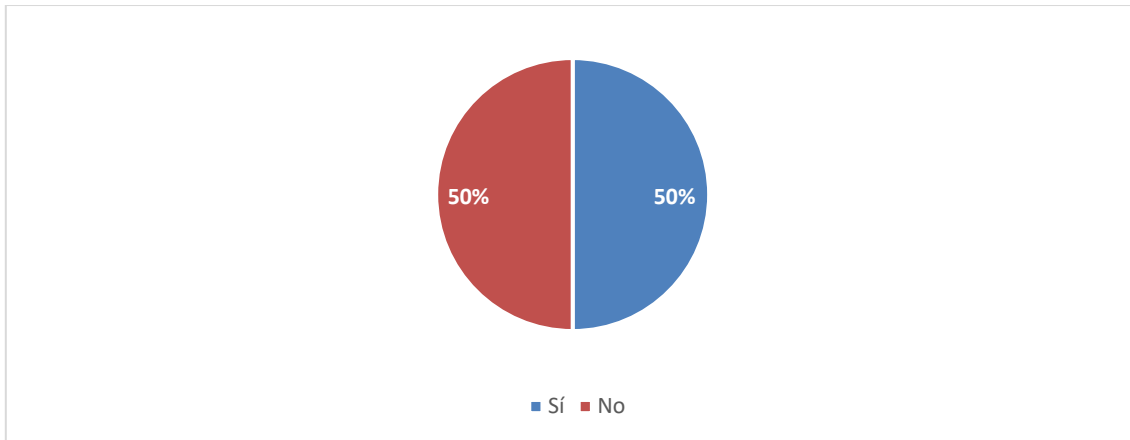
Número de empleados actuales en su empresa:



El valor más alto corresponde al 57% de las empresas que emplean entre 11 y 50 personas, lo que indica que predominan las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Bucaramanga. Esta categoría muestra una proporción significativa dentro del ecosistema local, reflejando un tamaño de operación adecuado para competir en el mercado. En contraste, el valor más bajo corresponde a las empresas con más de 100 empleados, representando solo el 8%. Esto sugiere que, aunque algunas grandes empresas existen, la mayoría de las empresas en Bucaramanga siguen siendo pequeñas o medianas, lo que puede implicar que la región está dominada por negocios de tamaño reducido que aún enfrentan retos asociados con la expansión y la atracción de personal.

Figura 4

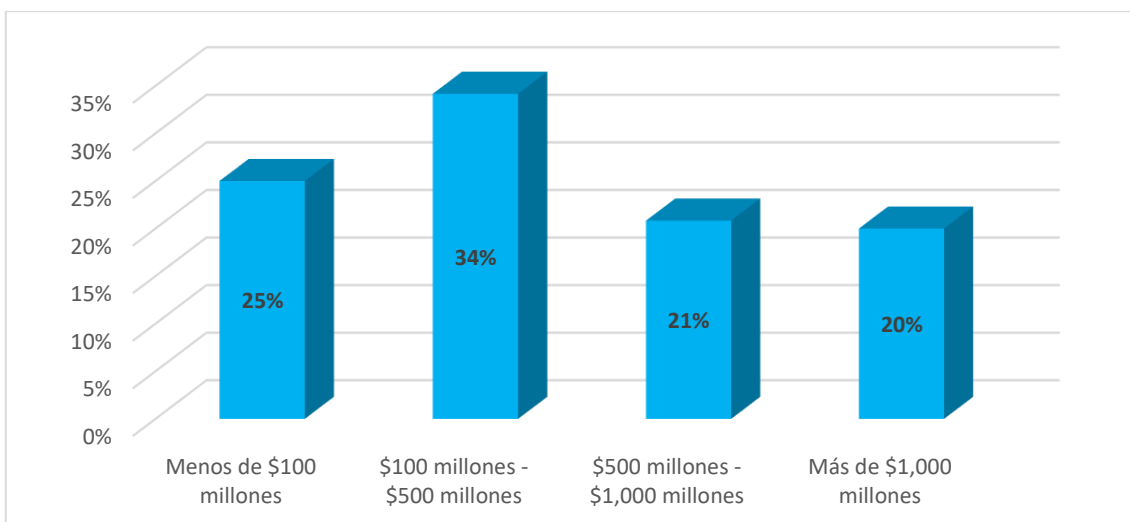
¿Su empresa es miembro de alguna asociación empresarial?



El 50% de las empresas no está afiliado a ninguna asociación empresarial, lo que indica que muchas empresas en Bucaramanga no aprovechan las redes de apoyo empresarial, una herramienta clave para el crecimiento y la perdurabilidad. La otra mitad, que sí forma parte de una asociación, puede tener acceso a recursos y oportunidades de networking que faciliten su expansión y estabilidad.

Figura 5

Indique el nivel de ventas anuales de su empresa

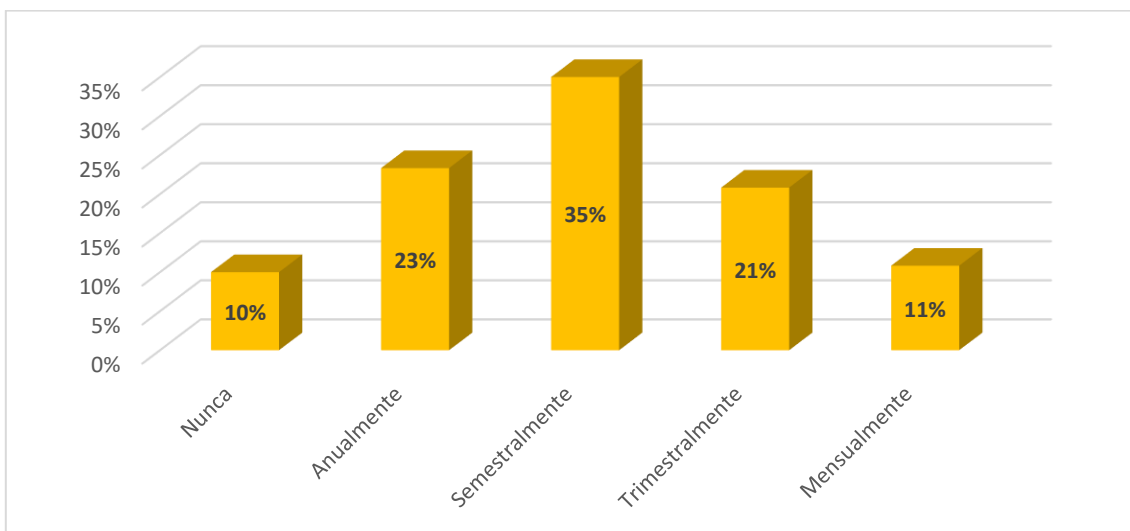


El valor más alto se presenta en las empresas que generan entre \$100 millones y \$500 millones, con un 34%, lo que refleja una rentabilidad moderada dentro del ecosistema empresarial local. Este grupo de empresas podría estar en una etapa de consolidación, lo que les permite mantener una operación estable y generar reinversiones. Por otro lado, el valor más bajo corresponde a las empresas con ventas superiores a \$1,000 millones, representando solo el 20%. Esto sugiere que las empresas que alcanzan estos niveles de ventas son menos frecuentes, lo que podría indicar un mercado más competitivo y con mayores barreras para alcanzar esta rentabilidad.

Gestión del conocimiento

Figura 6

¿Con qué frecuencia capacita su empresa a los empleados en nuevas habilidades o tecnologías?

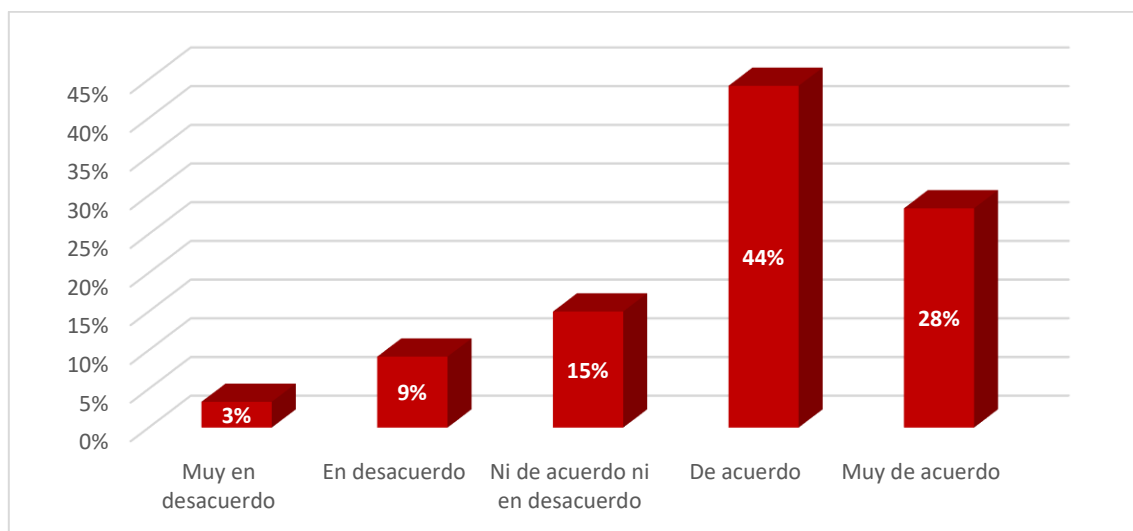


El valor más alto corresponde a las empresas que capacitan a sus empleados trimestralmente (35%), lo que indica que un porcentaje significativo de las empresas en Bucaramanga invierte en el desarrollo continuo de sus equipos, lo cual es clave para mantenerse competitivas en un mercado cambiante. El valor más bajo, nunca, corresponde

al 10% de las empresas, lo que sugiere que una parte de las empresas no considera la capacitación continua como una prioridad, lo que podría limitarlas en su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías y mejorar la eficiencia de sus operaciones.

Figura 7

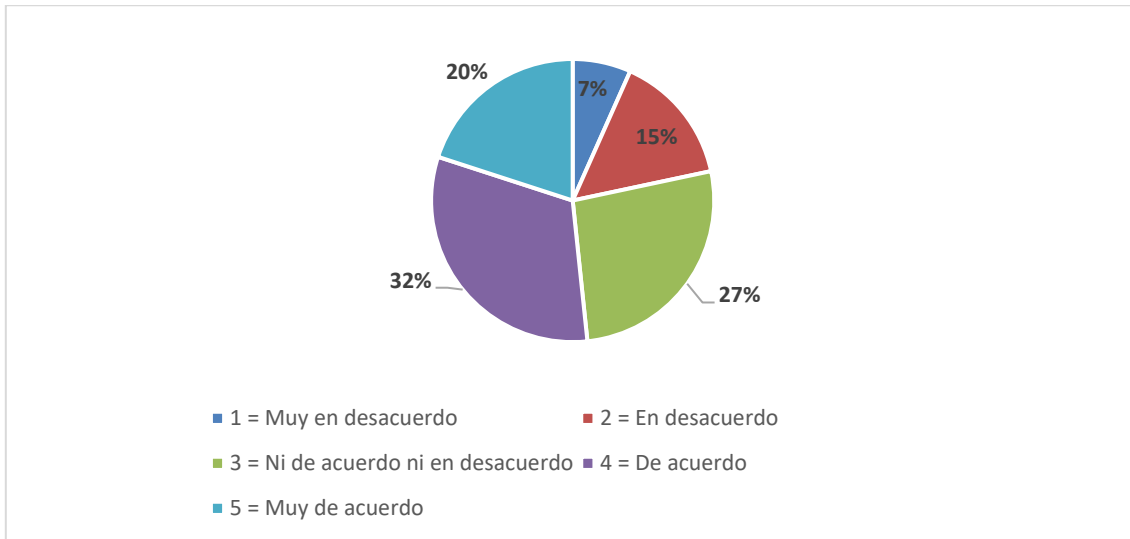
¿Su empresa cuenta con documentos formalizados para la transmisión de conocimientos entre empleados?



El valor más alto corresponde al 44% de las empresas que están de acuerdo con contar con documentos formalizados para la transmisión de conocimientos entre empleados, lo que refleja un compromiso con la sistematización y formalización del intercambio de información dentro de las organizaciones, un aspecto clave para el crecimiento y continuidad empresarial. El valor más bajo, muy en desacuerdo, con un 3%, indica que una pequeña proporción de empresas no ha considerado la formalización de estos procesos, lo que podría generar retos para la gestión efectiva del conocimiento y el aprendizaje dentro de la empresa.

Figura 8

¿Considera que el intercambio de conocimientos entre empleados es fundamental para el crecimiento de su empresa?

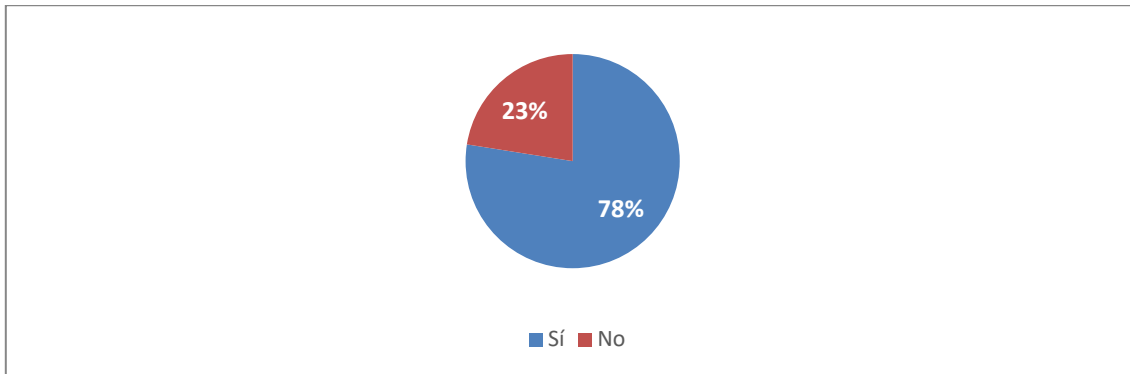


Un 32% de los encuestados está de acuerdo con que el intercambio de conocimientos entre empleados es fundamental para el crecimiento de la empresa, lo que subraya la importancia de una cultura organizacional que fomente la colaboración y el aprendizaje continuo. Mientras tanto, el 7% de las empresas no está de acuerdo con esta afirmación, lo que sugiere que un pequeño porcentaje de empresas no considera este aspecto como crucial para su desarrollo, lo que podría implicar una oportunidad para mejorar la gestión del conocimiento y la comunicación interna en esas organizaciones.

Acceso a financiamiento

Figura 9

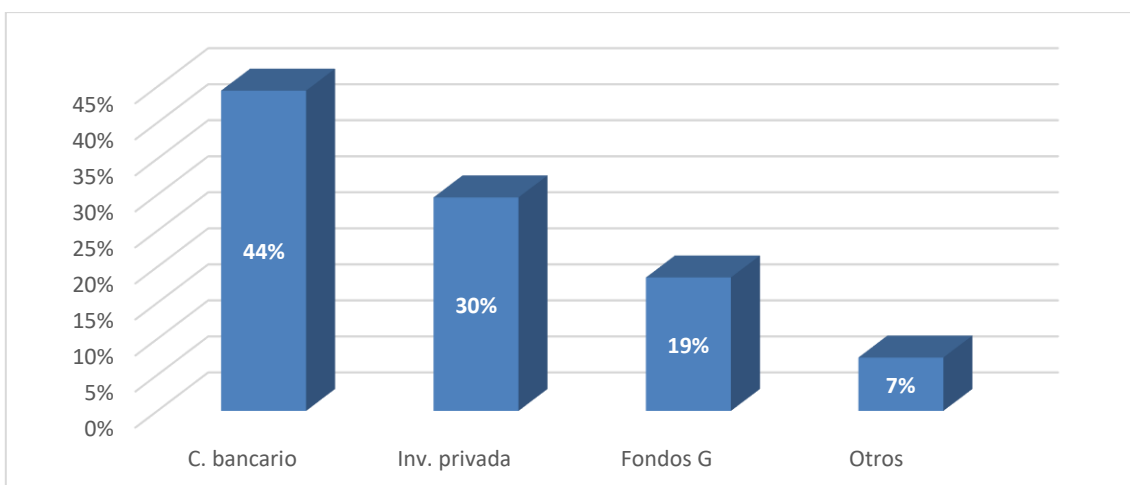
¿Ha accedido a fuentes de financiamiento externo (bancos, inversores) en los últimos dos años?



El 78% de las empresas ha accedido a fuentes de financiamiento externo en los últimos dos años, lo que indica una fuerte tendencia hacia la búsqueda de recursos fuera de sus propios activos. Esto resalta la dependencia de las empresas en Bucaramanga del financiamiento externo como un pilar clave para su estabilidad y crecimiento, permitiéndoles financiar sus operaciones y proyectos de innovación.

Figura 10

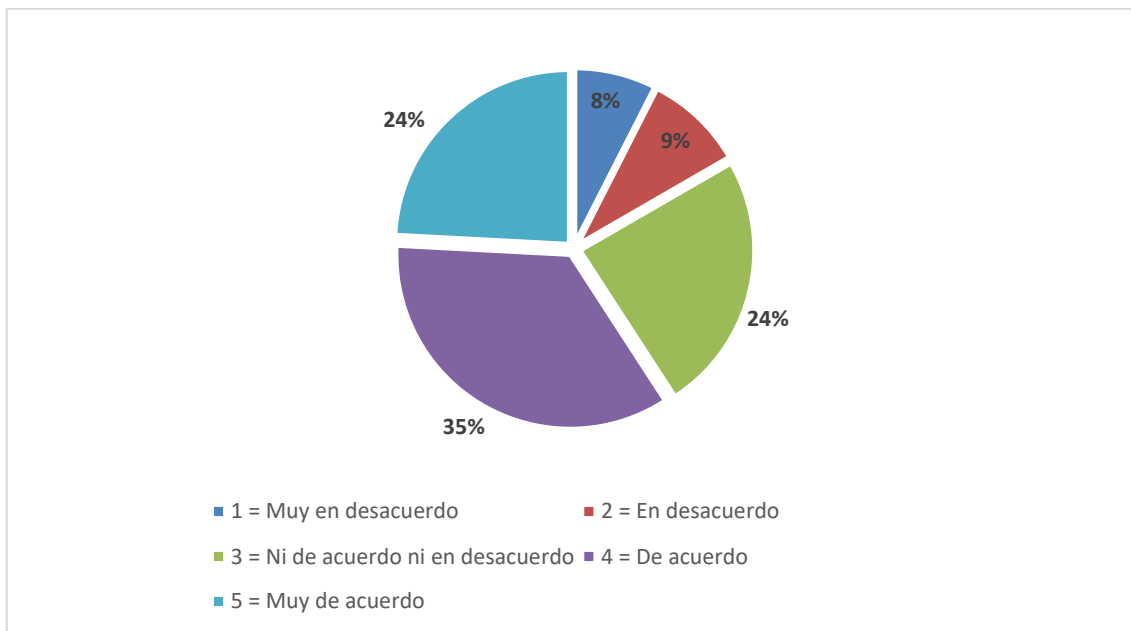
¿cuáles fueron los tipos de financiamiento obtenidos?



El 44% de las empresas obtuvo financiamiento a través de créditos bancarios, lo que indica una clara preferencia por las fuentes tradicionales de financiamiento en la región. En contraste, solo el 7% recurrió a fuentes de financiamiento menos comunes, lo que resalta que las opciones alternativas como los fondos gubernamentales o inversionistas privados tienen una participación más baja en comparación con las fuentes tradicionales. Esto sugiere que, a pesar de las oportunidades que ofrecen otras alternativas, los emprendedores de Bucaramanga siguen confiando principalmente en las instituciones bancarias para asegurar recursos.

Figura 11

El financiamiento obtenido ha sido clave para mantener la estabilidad de su empresa

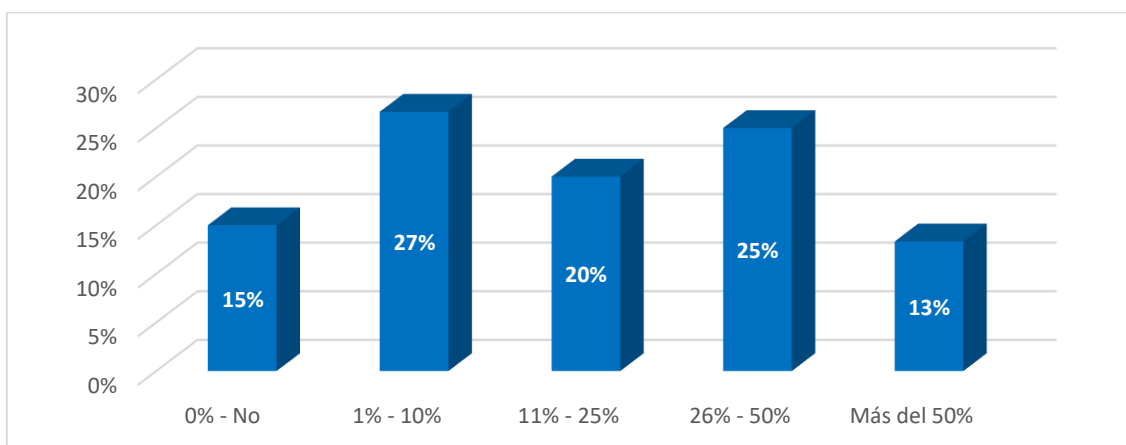


El 35% de las empresas considera que el financiamiento ha sido clave para mantener la estabilidad de su empresa, lo que refleja una apreciación significativa sobre la importancia de los recursos externos en su sostenibilidad. En contraste, un 9% de las empresas no percibe el financiamiento como un factor relevante para su estabilidad, lo que

sugiere que existen empresas en Bucaramanga que, a pesar de haber obtenido financiamiento, no lo consideran determinante para su estabilidad operativa. Esto resalta la heterogeneidad en la percepción sobre el impacto del financiamiento en las empresas locales.

Figura 12

¿qué porcentaje aproximado estima que proviene de fuentes de financiamiento externo?

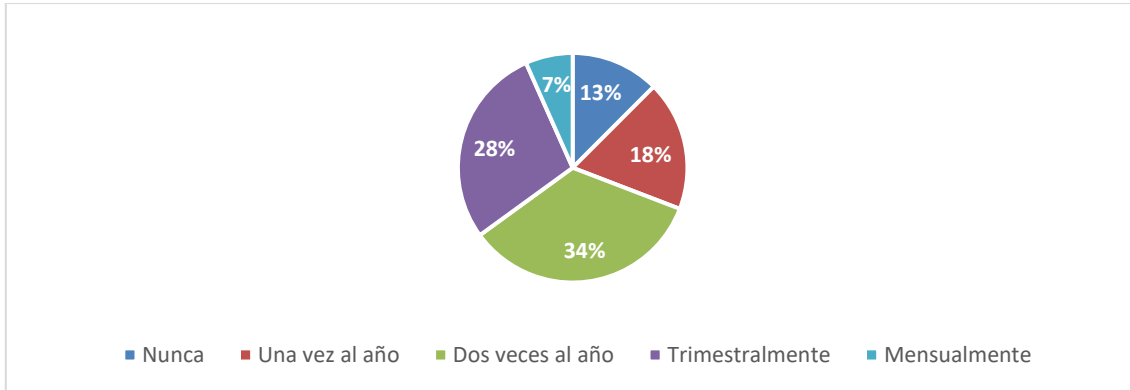


La mayoría de las empresas (27%) obtiene entre el 1% y el 10% de sus ingresos de fuentes externas, lo que indica que la dependencia del financiamiento externo es relativamente baja. En contraste, un 13% de las empresas obtiene más del 50% de sus ingresos de fuentes externas, lo que refleja una alta dependencia del financiamiento para sustentar sus operaciones y expansión. Este contraste muestra que la mayoría de las empresas en Bucaramanga se mantiene con recursos internos, mientras que un pequeño segmento depende considerablemente del financiamiento externo para su estabilidad financiera.

Innovación

Figura 13

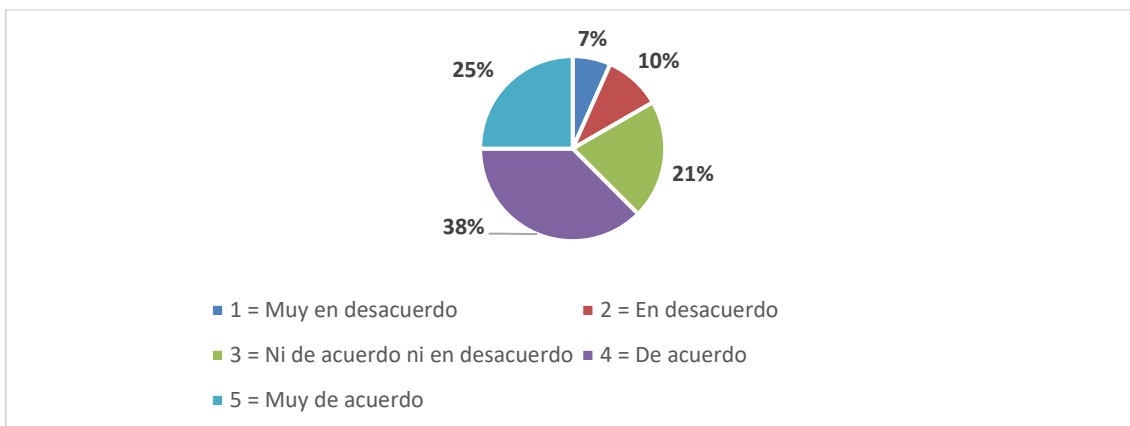
¿Con qué frecuencia introduce su empresa nuevos productos o servicios?



El 34% de las empresas indica que introduce nuevos productos o servicios dos veces al año, lo que refleja una estrategia de innovación moderada y constante, esencial para mantenerse competitivas en el mercado. Sin embargo, un 7% de las empresas afirma que no introduce nuevos productos o servicios, lo que sugiere que algunas empresas aún no priorizan la innovación como parte de su estrategia de crecimiento. Este dato resalta la importancia de fomentar la innovación continua dentro de las empresas para mantener su relevancia y sostenibilidad a largo plazo.

Figura 14

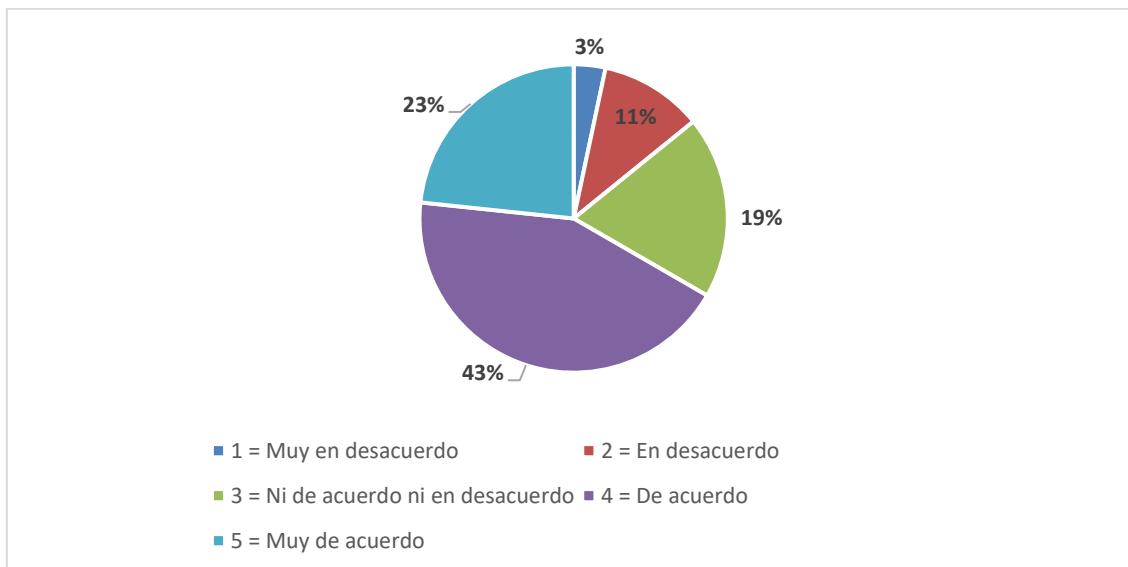
¿Su empresa lleva a cabo la implementación de nuevas tecnologías?



El 38% de las empresas está completamente de acuerdo con la implementación de nuevas tecnologías, lo que demuestra un compromiso importante con la modernización y la innovación. Sin embargo, un 7% de las empresas se muestra en desacuerdo, lo que podría indicar que algunos negocios no están aprovechando las herramientas tecnológicas de manera óptima, lo cual puede afectar su competitividad en el largo plazo. Esta diferencia en la adopción de tecnología subraya la importancia de impulsar su implementación en aquellas empresas que aún no han comenzado a integrar las nuevas tecnologías en sus operaciones.

Figura 15

La innovación es un factor clave para mantener la competitividad de su empresa

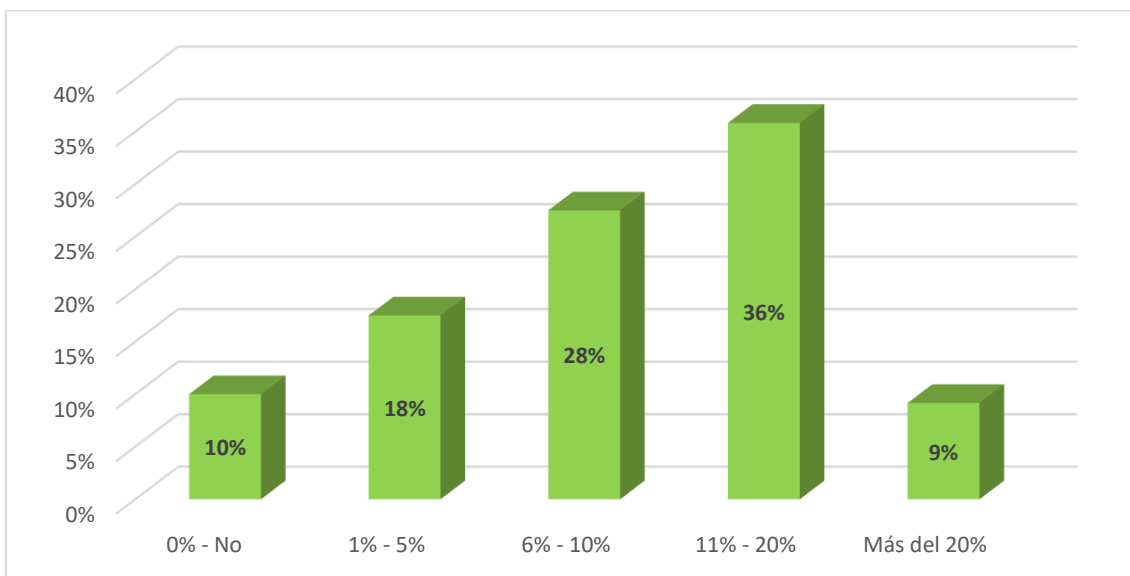


El 43% de las empresas se muestran "de acuerdo" con la afirmación de que la innovación es fundamental para su competitividad. Este porcentaje refleja una percepción positiva hacia la importancia de la innovación, indicando que una parte considerable de las empresas en Bucaramanga la considera como un aspecto esencial en su estrategia de crecimiento. En contraste, un 3% de las empresas se mostró "muy en desacuerdo" con la

importancia de la innovación, lo que sugiere que una pequeña fracción de las empresas no ve la innovación como un factor determinante en su competitividad. Los demás resultados distribuyen las respuestas en porcentajes menores, lo que indica una mayor concentración de opiniones favorables hacia la innovación.

Figura 16

¿Qué porcentaje de sus ingresos anuales invierte en innovación o tecnología?

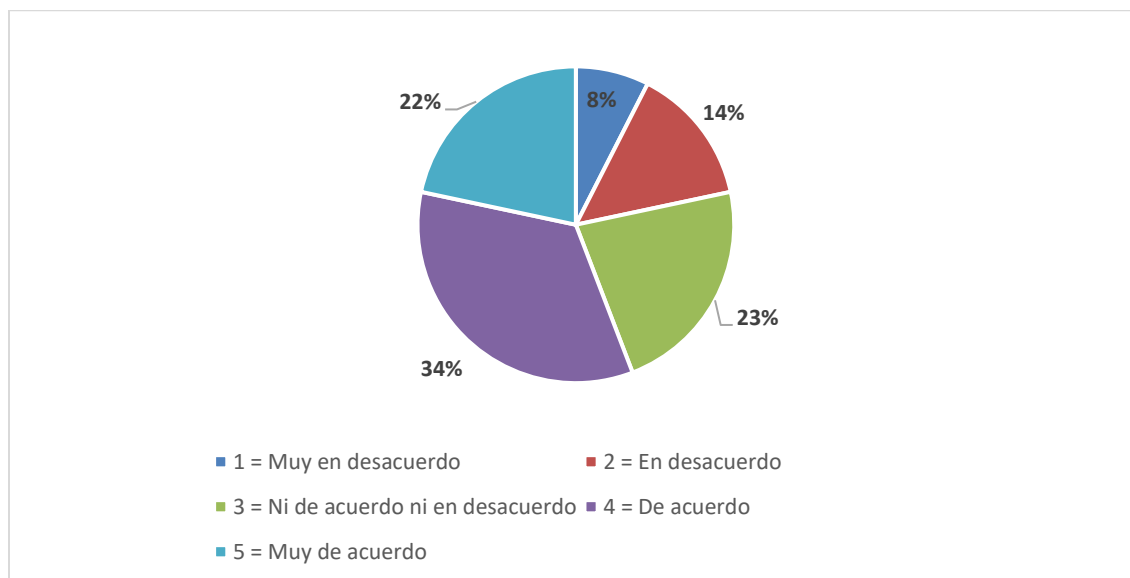


La mayor proporción de empresas (36%) destina entre el 11% y el 20% de sus ingresos anuales a innovación o tecnología, lo que refleja un compromiso significativo con la mejora continua y la competitividad. En contraste, el 10% de las empresas no realiza ninguna inversión en innovación o tecnología, lo que podría indicar una falta de recursos o de prioridad estratégica en estas áreas. Esto sugiere que, aunque muchas empresas están invirtiendo en innovación, un porcentaje significativo aún no la considera esencial para su sostenibilidad a largo plazo.

Adaptabilidad

Figura 17

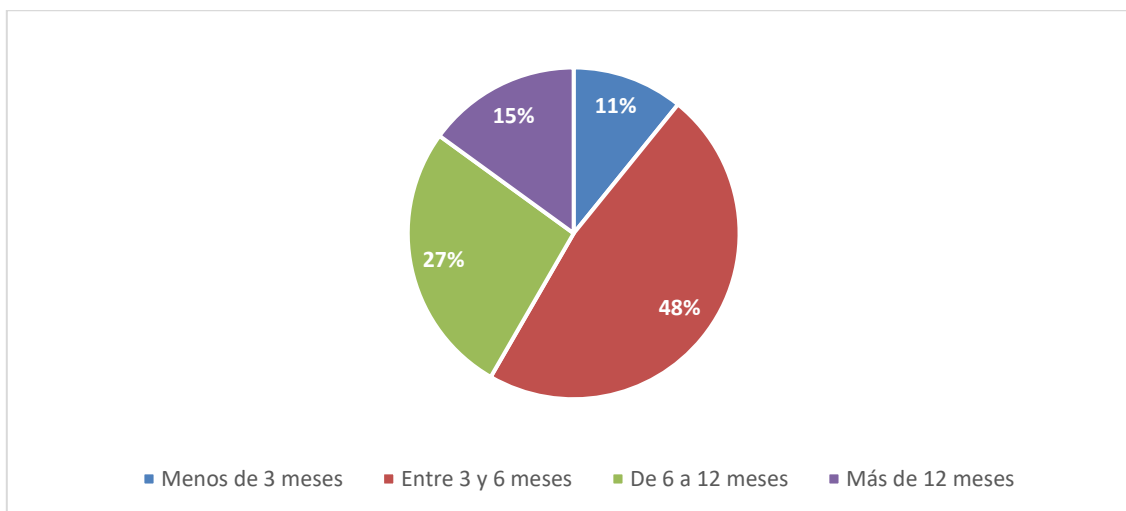
Su empresa ha implementado cambios estratégicos en respuesta a las condiciones económicas recientes



La mayor parte de las empresas (34%) está de acuerdo en que ha implementado cambios estratégicos en respuesta a las condiciones económicas recientes, lo que sugiere una capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Por otro lado, un 8% de las empresas se muestra en desacuerdo con la afirmación, lo que puede indicar que algunas organizaciones no han sido tan ágiles o proactivas al enfrentar cambios económicos, lo que podría afectar su sostenibilidad a largo plazo.

Figura 18

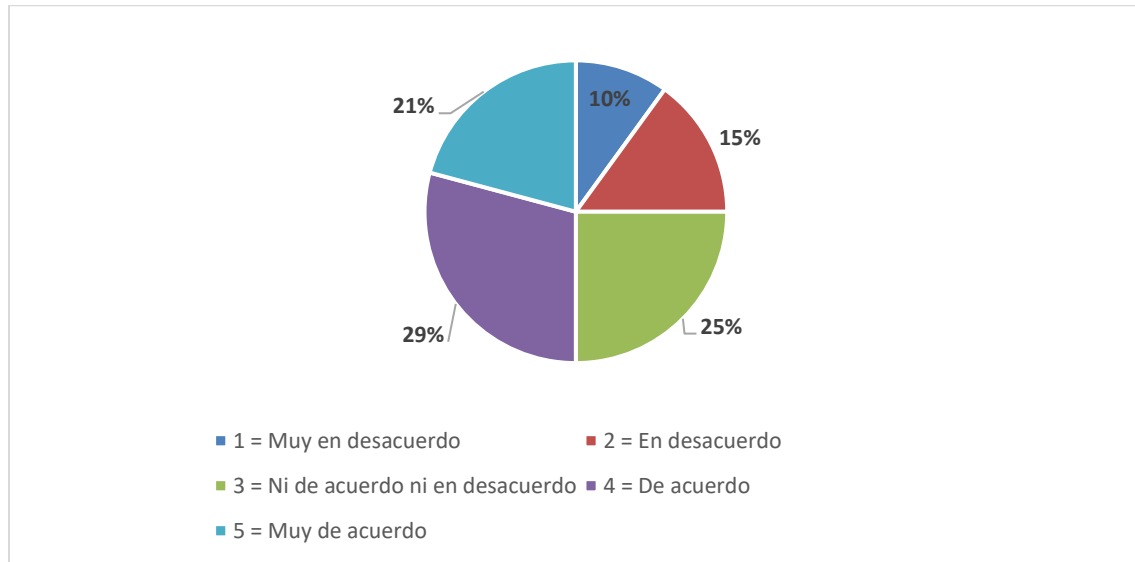
¿Con qué rapidez implementa su empresa cambios para adaptarse a las nuevas regulaciones o demandas del mercado?



El 48% de las empresas implementa cambios en un plazo de entre 6 a 12 meses para adaptarse a las nuevas regulaciones o demandas del mercado, lo que indica que muchas empresas en Bucaramanga tienen un proceso de adaptación moderado a las nuevas condiciones del entorno. Por otro lado, el 11% de las empresas necesita más de 12 meses para implementar estos cambios, lo que podría reflejar una lentitud o falta de agilidad frente a los cambios del mercado que podría afectar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Figura 19

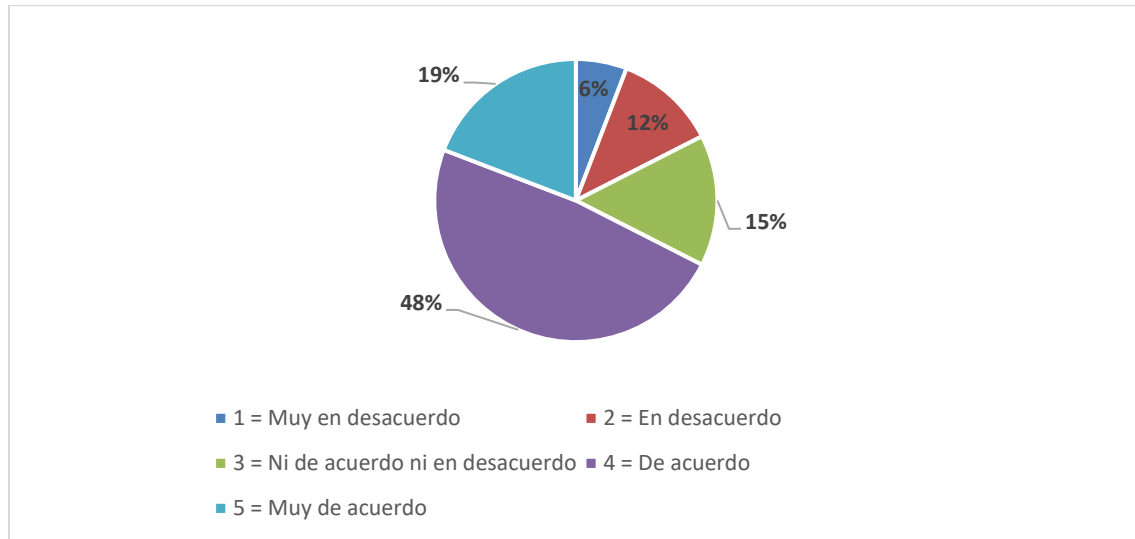
¿Su empresa tiene procesos formales para evaluar los cambios del mercado y adaptar su estrategia?



El 29% de las empresas afirma tener procesos formales para evaluar los cambios del mercado y adaptar su estrategia, lo que indica que un buen porcentaje de las empresas en Bucaramanga son conscientes de la necesidad de un análisis estratégico formal para mantenerse competitivas. Sin embargo, un 10% de las empresas no está de acuerdo con tener dichos procesos, lo que podría reflejar una falta de preparación o de formalización en la gestión estratégica frente a los cambios del mercado. Este dato sugiere que una porción significativa de las empresas podría estar en riesgo de no adaptarse a tiempo a los cambios del entorno.

Figura 20

¿En su opinión la capacidad de adaptación de su empresa es fundamental para su crecimiento y supervivencia?



La mayoría de las empresas (48%) considera que la capacidad de adaptación es fundamental para el crecimiento y supervivencia, lo que subraya la importancia de esta habilidad estratégica para afrontar los cambios del mercado y asegurar la estabilidad a largo plazo. Sin embargo, un 6% de las empresas se muestra en desacuerdo con esta afirmación, lo que podría indicar que una pequeña proporción de empresarios no ve la adaptación como una prioridad para la sostenibilidad de su negocio. Esto resalta la divergencia de opiniones dentro del ecosistema empresarial local respecto al papel que juega la adaptabilidad en el éxito a largo plazo.

6. Desarrollo de los Objetivos

6.1. Objetivo específico 1. Recopilar las técnicas de éxito y buenas prácticas de gestión de empresas líderes y maduras en Bucaramanga.

En el desarrollo del primer objetivo específico, se inició con la selección de empresas líderes y maduras en Bucaramanga, basándose en criterios tales como su antigüedad (más de 10 años), volumen de ventas, impacto en el mercado y capacidad para adaptarse a los cambios. Se priorizó a aquellas empresas que, por su experiencia y éxito, podían proporcionar información valiosa sobre las mejores prácticas de gestión y las técnicas que les han permitido perdurar en el tiempo.

A continuación, se procedió con el diseño de la encuesta, que fue estructurada de manera que incluyera preguntas clave sobre las prácticas de gestión de estas empresas. La encuesta abarcó áreas cruciales para la perdurabilidad empresarial, tales como la innovación, el acceso a financiamiento, la gestión del conocimiento, la relación con los clientes y la adaptabilidad organizacional. Este diseño permitió obtener información relevante sobre cómo las empresas líderes gestionan estos aspectos para mantenerse competitivas y sostenibles.

Con la encuesta diseñada, se pasó a la selección de la muestra, que consistió en una muestra representativa de 120 empresas de Bucaramanga. La muestra abarcó empresas de diferentes tamaños y sectores económicos, como comercio, servicios, manufactura y tecnología, lo que permitió obtener una visión más amplia de las prácticas de gestión y las estrategias utilizadas por los emprendedores locales.

Una vez seleccionadas las empresas, se procedió a la aplicación de las encuestas, distribuyéndolas entre los empresarios seleccionados. Este paso fue fundamental para recopilar datos completos sobre los indicadores clave de la perdurabilidad empresarial. Se aseguró la participación de los empresarios y se garantizó que los datos recolectados fueran representativos y relevantes para el análisis posterior.

De manera simultánea a la aplicación de la encuesta, se realizaron entrevistas de profundización a los empresarios, específicamente a los gerentes y directivos de las empresas seleccionadas. Estas entrevistas cortas permitieron obtener datos más detallados sobre sus estrategias de éxito, las prácticas que han implementado para mantenerse competitivos y las lecciones que consideran fundamentales para lograr la perdurabilidad de sus negocios. Este enfoque cualitativo complementó los datos cuantitativos de la encuesta, ofreciendo un panorama más completo de las buenas prácticas empresariales en Bucaramanga.

Posteriormente, se llevó a cabo la tabulación de los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas. Los datos fueron organizados y procesados para identificar patrones y correlaciones significativas entre los indicadores de perdurabilidad, como la capacidad de adaptación, la innovación, la gestión del conocimiento y la estabilidad financiera. La tabulación permitió estructurar la información de manera que fuera fácil de analizar y relacionar.

Finalmente, a partir de los datos analizados, se identificaron los principales factores de éxito que contribuyen a la perdurabilidad de las empresas en Bucaramanga. Se evidenció que la innovación continua, la capacitación del personal, la adaptabilidad al entorno cambiante y la fidelización de clientes son esenciales para mantener la competitividad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Con estos hallazgos, se desarrollaron estrategias prácticas y recomendaciones dirigidas a los emprendedores locales, con el fin de mejorar la sostenibilidad y competitividad de sus negocios, enfocándose en estos factores clave que aseguran su permanencia en el mercado.

6.2. Objetivo específico 2. Identificar indicadores de perdurabilidad empresarial, como la longevidad, la tasa de supervivencia, la rentabilidad y la capacidad de adaptación en emprendimientos de Bucaramanga, para diseñar estrategias efectivas que impulsen su perdurabilidad en la región.

Para el desarrollo del segundo objetivo específico, se elaboró una tabla detallada sobre las técnicas de éxito y mejores prácticas de gestión identificadas a través de la encuesta aplicada a 120 emprendimientos en Bucaramanga. Estas prácticas, que incluyen la innovación tecnológica, la gestión eficiente del conocimiento y el acceso a financiamiento, sirven como base para las estrategias recomendadas para otros emprendedores en la región. Además, a partir de los resultados de la encuesta, se han identificado indicadores clave de perdurabilidad empresarial, como la longevidad, rentabilidad, capacidad de adaptación y tasa de supervivencia, los cuales son esenciales para el diseño de estrategias que fomenten la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de los negocios locales.

Tabla 2

Indicadores de Perdurabilidad Empresarial y su Relación con las Prácticas de Gestión Identificadas

Indicador Identificado	Preguntas que Permitieron Identificarlo	Análisis
1. Capacidad de Adaptación	Pregunta 17: ¿Su empresa ha implementado cambios estratégicos en respuesta a las condiciones económicas recientes?	La capacidad de adaptación es clave para la perdurabilidad. Un 56% de las empresas implementó cambios estratégicos debido a condiciones económicas, lo que refleja una buena capacidad para ajustar su estrategia frente a cambios en el entorno.
	Pregunta 18: ¿Con qué rapidez implementa su empresa cambios para	El 48% de las empresas implementa cambios en un plazo de 3 a 6 meses , lo que muestra que muchas empresas

2. Innovación Continuada

adaptarse a las nuevas regulaciones o demandas del mercado?	tienen la agilidad necesaria para adaptarse a cambios rápidos en el mercado.
Pregunta 19: ¿Su empresa tiene procesos formales para evaluar los cambios del mercado y adaptar su estrategia?	El 50% de las empresas tiene procesos formales de evaluación de cambios del mercado, lo que les permite estar mejor preparadas para adaptarse a nuevos retos y demandas.
Pregunta 13: ¿Con qué frecuencia introduce su empresa nuevos productos o servicios?	El 34% de las empresas introduce nuevos productos o servicios dos veces al año. La innovación continua es un indicador clave de la competitividad y perdurabilidad de las empresas.
Pregunta 14: ¿Su empresa lleva a cabo la implementación de nuevas tecnologías?	El 63% de las empresas implementa nuevas tecnologías, lo que subraya el compromiso con la innovación tecnológica como factor clave de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

3. Estabilidad Financiera

Pregunta 15: La innovación es un factor clave para mantener la competitividad de su empresa.	El 66% de las empresas considera que la innovación es crucial para su competitividad, lo que demuestra una fuerte orientación hacia la mejora constante en productos y procesos.
Pregunta 9: ¿Ha accedido a fuentes de financiamiento externo en los últimos dos años?	El 78% de las empresas ha recurrido a financiamiento externo, lo que refleja un enfoque proactivo para asegurar recursos que permitan mantener las operaciones y financiar el crecimiento.
Pregunta 10: ¿Cuáles fueron los tipos de financiamiento obtenidos?	El predominio de los créditos bancarios (44%) y la inversión privada (30%) muestra que las empresas en Bucaramanga recurren a fuentes tradicionales y más flexibles de financiamiento, lo cual es crucial para el crecimiento sostenible.
Pregunta 12: ¿Qué porcentaje de sus ingresos anuales proviene de fuentes de financiamiento externo?	El 25% de las empresas obtiene más del 26% de sus ingresos a través de financiamiento externo, lo que indica que estas empresas no solo se sostienen con sus propios recursos, sino que también dependen de fuentes externas para asegurar su rentabilidad y expansión.

4. Rentabilidad y Sostenibilidad Económica	Pregunta 5: Indique el nivel de ventas anuales de su empresa.	Un 34% de las empresas reporta ingresos entre \$100 millones y \$500 millones , lo que indica que un número significativo de empresas tiene una rentabilidad moderada, lo que les permite reinvertir en innovación y crecimiento.
5. Gestión del Conocimiento y Formación del Personal	Pregunta 11: El financiamiento obtenido ha sido clave para mantener la estabilidad de su empresa.	El 59% de las empresas considera que el financiamiento ha sido crucial para mantener la estabilidad, lo que pone de manifiesto la importancia de una gestión financiera efectiva para asegurar la continuidad de las operaciones.
5. Gestión del Conocimiento y Formación del Personal	Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia capacita su empresa a los empleados en nuevas habilidades o tecnologías?	El 35% de las empresas capacita semestralmente , lo que refleja un compromiso regular con el desarrollo de capacidades, un factor crucial para asegurar que el personal esté actualizado y preparado para afrontar nuevos retos.
5. Gestión del Conocimiento y Formación del Personal	Pregunta 7: ¿Su empresa cuenta con documentos formalizados para la transmisión de conocimientos entre empleados?	El 72% de las empresas tiene procesos formalizados para la transmisión de conocimientos, lo que facilita la continuidad operativa y la transferencia de mejores prácticas dentro de la organización.
5. Gestión del Conocimiento y Formación del Personal	Pregunta 8: ¿Considera que el intercambio de conocimientos entre empleados es fundamental para el crecimiento de su empresa?	El 52% de las empresas reconoce que el intercambio de conocimientos es clave para el crecimiento, lo que refleja una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y la mejora de procesos.
6. Agilidad Organizacional y Flexibilidad	Pregunta 17: Su empresa ha implementado cambios estratégicos en respuesta a las condiciones económicas recientes.	La agilidad organizacional está relacionada con la capacidad de implementar cambios estratégicos de manera rápida y eficiente, y el 56% de las empresas ha mostrado que sabe adaptarse a las fluctuaciones económicas.
5. Gestión del Conocimiento y Formación del Personal	Pregunta 18: ¿Con qué rapidez implementa su empresa cambios para adaptarse a las nuevas	Un 48% de las empresas realiza cambios en un plazo de 3 a 6 meses , lo que indica que muchas empresas tienen procesos ágiles que les permiten

7. Integración Tecnológica	regulaciones o demandas del mercado?	mantenerse competitivas y adaptarse rápidamente a nuevos desafíos del mercado.
	Pregunta 14: ¿Su empresa lleva a cabo la implementación de nuevas tecnologías?	La implementación de nuevas tecnologías por parte del 63% de las empresas es un indicador clave de la integración tecnológica , un aspecto esencial para seguir siendo competitivas y adaptarse a las nuevas demandas de mercado.

La tabla presenta los indicadores clave de perdurabilidad empresarial identificados a partir de las respuestas de la encuesta aplicada. Los indicadores están relacionados con la capacidad de adaptación, la innovación, la estabilidad financiera, la gestión del conocimiento y la agilidad organizacional, aspectos clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas en Bucaramanga. Las preguntas asociadas con cada indicador se indican en la tabla para una mejor comprensión del análisis realizado.

6.3. Objetivo específico 3. Elaborar un esquema de una herramienta para emprendedores en Bucaramanga que facilite la implementación de estrategias para el crecimiento sostenible de sus negocios.

El desarrollo del objetivo tres se enfocó en la creación de una herramienta práctica y funcional para emprendedores en Bucaramanga, con el fin de facilitarles la implementación de estrategias para el crecimiento sostenible de sus negocios. En este sentido, el manual elaborado (ver apéndice A) sirvió como la base fundamental, proporcionando a los emprendedores las estrategias necesarias para asegurar la perdurabilidad de sus empresas en un entorno competitivo.

Para ello, el manual (ver apéndice A) cubrió aspectos claves como la longevidad empresarial, la rentabilidad, la capacidad de adaptación, el acceso a financiamiento, la innovación y las redes de colaboración. A partir de estos aspectos, se definieron herramientas específicas para cada área que los emprendedores podrían implementar en sus negocios.

En cuanto a la longevidad y tasa de supervivencia, el manual (ver apéndice A) destacó la importancia de la fidelización del cliente y la diversificación de productos/servicios. La herramienta CRM (Customer Relationship Management) fue recomendada para implementar programas de lealtad y estrategias de marketing personalizadas, lo cual facilita la gestión de relaciones con los clientes y permite mejorar la retención. A través de la herramienta de análisis de mercado, se propuso la identificación de nuevas oportunidades de negocio que permitan la diversificación de la oferta, lo que contribuye a mitigar riesgos y adaptarse a cambios en la demanda del mercado.

En el ámbito de la rentabilidad, el manual (ver apéndice A) hizo énfasis en la optimización de costos mediante el uso de software de contabilidad y gestión financiera, como QuickBooks o Xero, para llevar un control detallado de los gastos y realizar ajustes que mejoren los márgenes de ganancia. Además, se recomendó la reinversión en crecimiento, destinando un porcentaje de las utilidades a la innovación y el desarrollo de nuevos productos o servicios, utilizando planificación financiera estratégica para asegurar que los recursos se asignen de manera eficiente.

Con respecto a la capacidad de adaptación, se subrayó la importancia de implementar procesos flexibles y metodologías ágiles como Scrum y Kanban. Estas metodologías permiten a las empresas realizar ajustes rápidamente ante cambios del mercado o nuevas oportunidades. Además, se propuso la capacitación en gestión del cambio, a través de programas de formación continua que preparen a los equipos para enfrentar transformaciones organizacionales y del mercado.

En cuanto al acceso a financiamiento, el manual (ver apéndice A) ofreció estrategias para diversificar las fuentes de recursos. Se recomendó la exploración de nuevas fuentes de

financiamiento, como plataformas de crowdfunding (Kickstarter, Indiegogo) y fondos gubernamentales, con el fin de mitigar los riesgos financieros asociados a la dependencia de una sola fuente. La educación financiera fue también una herramienta clave, enfocada en ofrecer talleres a los emprendedores sobre cómo gestionar sus recursos y optimizar las oportunidades de financiamiento.

La innovación fue presentada como un pilar fundamental para la competitividad a largo plazo. El manual (ver apéndice A) propuso la creación de una cultura de innovación, fomentando un ambiente de trabajo que estimule la creatividad y la experimentación. Para ello, se sugirieron espacios colaborativos para la innovación dentro de las organizaciones. Además, se recomendó la colaboración estratégica con universidades y centros de investigación, lo que permitiría a los emprendedores acceder a nuevas tecnologías y enfoques de mercado que impulsen su innovación.

Finalmente, en el capítulo de redes de colaboración y soporte, el manual (ver apéndice A) hizo énfasis en la participación en eventos de networking, como ferias, seminarios y grupos de discusión. Estos eventos permiten a los emprendedores establecer conexiones valiosas con otros empresarios y aprender de sus experiencias. También se sugirió la creación de programas de mentoría, donde empresarios experimentados puedan guiar a los nuevos emprendedores, brindándoles conocimientos y recursos para fortalecer su negocio.

La aplicación de estas herramientas, como se detalla en el manual (ver apéndice A), proporciona a los emprendedores las estrategias necesarias para desarrollar un enfoque integral hacia el crecimiento sostenible y la perdurabilidad de sus negocios. El uso combinado de estas técnicas permite a las empresas enfrentarse a los retos del entorno

económico con mayor solidez y flexibilidad, asegurando su posicionamiento a largo plazo en el mercado de Bucaramanga.

7. Conclusiones

Las empresas con alta capacidad de adaptación a los cambios económicos y fluctuaciones del mercado tienen mayores probabilidades de prosperar en Bucaramanga. El 56% de las empresas encuestadas implementaron cambios estratégicos en respuesta a las condiciones económicas, lo que subraya la relevancia de la flexibilidad y la agilidad organizacional para garantizar la perdurabilidad. La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios es esencial para la supervivencia y el crecimiento de las empresas en un entorno económico dinámico y competitivo.

La innovación, ya sea mediante nuevos productos, servicios o la adopción de nuevas tecnologías, también se presenta como un factor determinante para el éxito a largo plazo. El 62% de las empresas indicó que introduce nuevos productos o servicios de forma regular, y el 63% implementa nuevas tecnologías. Estos datos muestran que la innovación constante es fundamental para asegurar la competitividad y el crecimiento sostenible, ya que permite a las empresas mantenerse relevantes y rentables en el mercado a largo plazo.

El acceso a financiamiento externo es otro aspecto clave para el crecimiento de las empresas, con un 78% de ellas recurriendo a fuentes de financiamiento externas. Aunque los créditos bancarios (44%) y fondos privados (30%) son las fuentes más comunes, su dependencia también presenta riesgos si las condiciones de crédito cambian. Es recomendable que las empresas diversifiquen sus fuentes de financiamiento, ya que esto contribuirá a una mayor estabilidad financiera y reducirá los riesgos derivados de la dependencia de fuentes tradicionales.

En términos de rentabilidad, un 34% de las empresas generaron entre \$100 millones y \$500 millones en ventas anuales, mientras que un 25% reportó ingresos superiores a los \$500 millones. Esto indica que muchas empresas tienen márgenes de rentabilidad saludables, lo que les permite reinvertir en crecimiento y expansión. Sin embargo, las empresas más pequeñas, que generan menos de \$100 millones, enfrentan desafíos para reinvertir en áreas clave como innovación y expansión. Es crucial que estas empresas busquen incrementar su rentabilidad para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

A pesar de la importancia de la gestión del conocimiento, se identificó que un 28% de las empresas no cuentan con procesos formalizados para la transmisión de conocimientos entre empleados. Esto puede afectar la continuidad operativa y la retención de talento. Las empresas deben implementar estructuras claras para la formación y desarrollo de sus empleados, de modo que puedan mantener capacidades clave y asegurar su funcionamiento a largo plazo.

Finalmente, la capacitación continua es esencial para la adaptabilidad de las empresas. El 35% de las empresas capacita semestralmente a sus empleados en nuevas habilidades y tecnologías, pero un 10% no realiza ningún tipo de capacitación. Este déficit limita la capacidad de adaptación de las empresas a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías. Es crucial que las empresas inviertan en la capacitación constante de su personal para garantizar su competitividad y responder eficazmente a los desafíos del entorno.

8. Recomendaciones

Es importante que las empresas implementen procesos formalizados para la transmisión de conocimientos, como manuales, procedimientos escritos y tutoriales. Estas

herramientas aseguran que el conocimiento se transfiera de manera eficiente, lo cual es fundamental para la continuidad operativa y la capacidad de adaptación ante cambios internos y externos. Además, fomentar el intercambio de conocimientos entre empleados mejora la colaboración y la innovación dentro de la organización, fortaleciendo así las capacidades del equipo y la competitividad.

La diversificación de las fuentes de financiamiento es clave para la estabilidad financiera a largo plazo. Aparte de los créditos bancarios y la inversión privada, las empresas pueden explorar alternativas como el crowdfunding, fondos gubernamentales e inversión ángel. Estas opciones les permitirán reducir su dependencia de recursos tradicionales y acceder a nuevos fondos para expandir sus operaciones de forma sostenible.

Para mantenerse competitivas, las empresas deben priorizar la innovación continua. Establecer una cultura organizacional que fomente la creatividad y la generación de nuevas ideas es esencial. Además, las colaboraciones con universidades, centros de investigación y startups tecnológicas pueden proporcionar acceso a nuevas tecnologías, acelerando la innovación de productos y procesos y asegurando que las empresas se mantengan relevantes en un mercado dinámico.

Es fundamental que las empresas inviertan en capacitación continua, especialmente en áreas como gestión del cambio, tecnologías emergentes y habilidades blandas. Esta formación mejorará la adaptabilidad organizacional y preparará mejor a los empleados para enfrentar los cambios del mercado. La capacitación en gestión del cambio será especialmente útil para implementar nuevas estrategias con éxito y para fortalecer la resiliencia frente a los desafíos.

La implementación de programas de fidelización de clientes es crucial para la longevidad de las empresas. Estrategias como descuentos, recompensas y un servicio al cliente excepcional ayudarán a mantener una base de clientes leal, asegurando ingresos recurrentes y garantizando la competitividad en el mercado.

Por último, las empresas deben desarrollar una mayor agilidad organizacional. La adopción de procesos ágiles permitirá que las empresas se adapten rápidamente a cambios en el entorno y fluctuaciones del mercado. Formar equipos multidisciplinarios capaces de reaccionar rápidamente ante las demandas del mercado asegurará una toma de decisiones eficiente en momentos clave.

Referencias Bibliográficas

Arias, F. G. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta. Fideas G. Arias Odón.

Bedoya-Soto, M., Arango-Aguilar, T., & Gómez-Bayona, L. (2023). El nuevo consumidor y su evolución tras la pandemia del COVID-19. *Redalyc*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5608/560876830010/>

Código de Comercio (Decreto 410 de 1971). (n.d.). Regula todas las actividades comerciales en Colombia, incluyendo la formación, registro y administración de empresas. Senado de la República de Colombia. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html

Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950). (1950, junio 5). Regulación de las relaciones laborales en Colombia. Diario Oficial No. 27.374. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199983>

Comte, A. (1984). Discurso sobre el espíritu positivo. Madrid: ALIANZA EDITORIAL.

Comisión de la Comunidad Andina. (2000, septiembre 14). Decisión 486: Régimen común sobre propiedad industrial. Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena No. 600. Recuperado de <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC486.pdf>

Decreto 624 de 1989. (1989, marzo 30). Estatuto Tributario de Colombia: Incentivos fiscales a las empresas. Diario Oficial No. 38.756. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6533>

Decreto 2811 de 1974 y Ley 99 de 1993. (1974, diciembre 18). Código de Recursos

Naturales: Directrices para la gestión y protección del medio ambiente. Diario Oficial No. 38.756.

Decreto 1165 de 2019. (2019, julio 2). Actualización de la normativa aduanera: Facilitación de los procesos de importación y exportación. Diario Oficial No. 50.979.

Recuperado de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>

González, J. (2020). Caracterización de las prácticas de innovación abierta en las pymes manufactureras en Bogotá. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/journal/206/20670316003/>

Hernández, Fernández & baptista (1991) Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill interamericana S.A México.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). Metodología de la investigación (Vol. 707). México: McGraw-Hill.

Khun, T. (1986): La estructura de las revoluciones científicas, Fondo de Cultura Económica, México

Ley 1258 de 2008. (2008, diciembre 5). Introducción de la figura de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). Diario Oficial No. 47.193. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34130>

Ley 1715 de 2014. (2014, mayo 13). Promoción de energías renovables en proyectos empresariales. Diario Oficial No. 49.149. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=57353>

Ley 23 de 1982. (1982, enero 28). Protección de los derechos de autor en Colombia. Diario

Oficial No. 35.529. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3431>

Montiel-Campos, A. (2022). Pasión empresarial, capacidad de adaptación y orientación

estratégica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/4560/456071633002/>

Morales, L., Castillo, V., & Gamboa, B. (2020). Señales del fracaso empresarial en

establecimientos de Bucaramanga y su área Metropolitana

<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/1201>.

Vidrio-Barón, A., Rebolledo-Mendoza, S., & Vásquez-Sánchez, L. (2024). Intención

Emprendedora de Estudiantes Millenials. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/journal/4560/456076200005/>

Younes Velosa, J., Echeverri Rubio, A., & Vieira Salazar, L. (2023). Habilidades

gerenciales no técnicas necesarias para el directivo empresarial. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/journal/6381/638175311007/>

Apéndice

Apéndice A manual para Emprendedores de Bucaramanga Estrategias para el Crecimiento Sostenible