

Sostenibilidad empresarial en tiempos de pandemia: Análisis del impacto de estrategias y herramientas implementadas por las MiPymes en Tunja (Boyacá)

Proyecto de investigación presentado por:

Santiago Granados Galindo

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUNJA

2023

Sostenibilidad empresarial en tiempos de pandemia: Análisis del impacto de estrategias y herramientas implementadas por las MiPymes en Tunja (Boyacá)

Proyecto de investigación presentado por:

Santiago Granados Galindo

Tutor:

Mauricio Alejandro Jarro Sisa

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUNJA
2023

Tabla de Contenido

	Pág.
1 Título del Trabajo de Investigación	7
2 Tema de Investigación	7
3 Problema de Investigación	8
3.1 Planteamiento del Problema	8
3.2 Formulación del Problema	10
3.3 Sistematización del Problema	10
4 Objetivos de la Investigación	12
4.1 Objetivo General	12
4.2 Objetivos Específicos	12
5 Justificación de la Investigación	13
6 Marco de Referencia	15
6.1 Marco Teórico	15
6.1.1 Sostenibilidad empresarial	15
6.1.2 Teorías de la sostenibilidad empresarial	16
6.1.3 Transformación digital en las MiPymes	17
6.1.4 Impacto de la pandemia por Covid-19 en las empresas	18
6.1.5 Experiencia del usuario y satisfacción del cliente en entornos digitales	18
6.2 Marco Conceptual	19
6.2.1 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes)	19
6.2.2 Estrategias Digitales	20
6.2.3 Impacto en la Sostenibilidad Empresarial	20
6.2.4 Percepción de los Usuarios	21
6.2.5 Transformación digital	21
6.2.6 Satisfacción del cliente	21
6.2.7 Benchmarking	22
6.3 Marco Espacial	22
6.4 Marco Temporal	23
7 Hipótesis	24

8	Aspectos Metodológicos	25
8.1	Tipo de Estudio	25
8.2	Método de Investigación	26
8.3	Población y muestra de investigación	27
8.4	Fuentes y Técnicas de Recolección de Información	28
8.4.1	Fuentes primarias	28
8.4.2	Fuentes secundarias	29
8.5	Técnicas de recolección de información cuantitativa	29
8.5.1	Ficha técnica de la encuesta	30
8.6	Tratamiento de la Información	31
9	Resultados investigación	32
9.1	Identificación de medidas y herramientas implementas por las MiPymes	33
9.2	Evaluación del impacto de las estrategias implementadas en Pandemia	44
9.3	Percepción de los usuarios respecto a las herramientas implementadas en pandemia ..	54
10	Conclusiones	57
11	Recomendaciones	59
12	Referencias	60
	Anexos	63
	Anexo A. Preguntas de la encuesta	63
	Transcripción entrevistas	66

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Ficha técnica de la investigación	31

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Principios de la teoría de la rueda del cambio Bob Doppelt	17
Figura 2 Fórmula de cálculo de poblaciones finitas	27
Figura 3 Cálculo de la muestra de investigación	28
Figura 4 Sector de la economía a la que pertenece su empresa	35
Figura 5 Ha implementado estrategias para continuar con la atención al cliente	36
Figura 6Cuál de las estrategias implementó en tiempos de pandemia	37
Figura 7 Calificación de la implementación de las medidas empresariales	38
Figura 8 Variabilidad en los ingresos de la empresa en pandemia y cuarentena	39
Figura 9 Cambios en los ingresos una vez culminó la pandemia	41
Figura 10 Le fue otorgado un acompañamiento o subsidio por parte del gobierno	42
Figura 11 Solicitud de apoyo en entes privados para implementar la estrategia	43
Figura 12 Capacidad financiera de la empresa	45
Figura 13 Fidelización de los clientes por las estrategias	46
Figura 14 Capacidad organizacional de la empresa	47
Figura 15 Competitividad en el mercado	48
Figura 16 Relación entre la empresa y la ciudad en pandemia	49
Figura 17 Gestión del gobierno para la supervivencia empresarial	50
Figura 18 Mercado de Tunja antes de la pandemia	51
Figura 19 Estrategias implementadas son utilizadas actualmente	52
Figura 20 Tomaría las mismas medidas ante un nuevo evento de pandemia	53
Figura 21 Interacción de clientes por medio de canales online	56

1 Título del Trabajo de Investigación

Sostenibilidad empresarial en tiempos de pandemia: Análisis del impacto de estrategias y herramientas implementadas por las MiPymes en Tunja (Boyacá).

2 Tema de Investigación

La investigación se centra en analizar las estrategias y herramientas implementadas por las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en la ciudad de Tunja, ubicada en el departamento de Boyacá (Colombia), como medida para contrarrestar la imposibilidad de atención presencial durante la pandemia por Covid-19. La investigación se enfoca en comprender cómo las MiPymes de Tunja han enfrentado los desafíos generados por las restricciones de movilidad y distanciamiento social, y cómo han adaptado sus operaciones a través de medidas como el uso de tecnologías digitales, plataformas en línea, servicios de entrega a domicilio y estrategias de comunicación virtual.

El objetivo principal es evaluar el impacto de estas medidas en la sostenibilidad empresarial y la percepción de los usuarios en el contexto específico de Tunja. Se busca comprender cómo estas estrategias han influido en la continuidad operativa de las MiPymes en términos de generación de ingresos, relación con los clientes, rentabilidad y supervivencia del negocio en un escenario incierto y competitivo. Además, se pretende investigar la percepción de los usuarios de las MiPymes en Tunja, en relación con la facilidad de uso de las herramientas implementadas, la calidad del servicio, la seguridad de las transacciones en línea y la satisfacción general del cliente.

Mediante este enfoque, se espera obtener un análisis detallado y contextualizado de las medidas implementadas por las MiPymes en la ciudad de Tunja, así como identificar aspectos específicos que puedan requerir mejoras a fin de determinar su potencial de implementación definitiva en las operaciones de las organizaciones. Los resultados por obtener podrían proporcionar información valiosa para las MiPymes de Tunja y otras regiones similares, brindando pautas prácticas y recomendaciones para fortalecer la sostenibilidad empresarial y la calidad de la atención al cliente en situaciones de crisis sanitaria.

3 Problema de Investigación

3.1 Planteamiento del Problema

La reciente situación de salud pública, marcada por la pandemia global que ha persistido en los últimos 20 meses a causa de Covid 19, ha generado un impacto significativo en todos los sectores económicos, especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) quienes vieron limitada la posibilidad de continuar generando y comercializando sus productos y/o servicios. La imposibilidad de brindar atención presencial a los clientes debido a las medidas de distanciamiento social y restricciones impuestas por el estado para mitigar la propagación del virus ha desafiado a organizaciones en general y MiPymes, a adaptarse y encontrar soluciones alternativas para mantener sus operaciones y garantizar su sostenibilidad tanto comercial como financiera (Cueva y Erazo, 2021).

Aun cuando las Pymes son un agente importante en el desarrollo económico mundial, contribuyendo entre el 50% y 60% del valor agregado y el 30% del Producto Interno Bruto (PIB), según afirma la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), también suelen ser las primeras en sufrir los efectos negativos de situaciones de regresión económica como es en el caso la pandemia por Covid 19, dada la limitación en recursos para responder apropiadamente en periodos prolongados. Esto se vio reflejado en el desarrollo de la pandemia, donde a cifras de finales de 2020, en el Reino Unido el 35% de Pymes habían parado operaciones y temían un cierre definitivo, en Alemania el cierre llegó al 50% y en Italia inclusive al 70% (Adan et al., 2022).

Para el caso puntual de Colombia, específicamente en lo corrido del 2020 donde se vivió con mayor intensidad la pandemia, se estima cerraron más de 509 mil micronegocios en el país de los más de 5,8 millones registrados ante Cámaras de Comercio, principalmente aquellos ubicados en grandes ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Medellín o Cali. Esto se atribuyó principalmente a la necesidad inherente de contar con presencia física de los clientes, por lo que las restricciones impuestas hicieron insostenible su operación, generando una afectación económica importante (Acosta, 2021).

En general, para el 2020 se registró el cierre de al menos 207 mil empresas independientes de su tamaño, atribuyendo el 92% al sector de las Pymes y ratificando la mayor

vulnerabilidad de estas organizaciones a los efectos de la pandemia. Así mismo, sectores como el comercio al por menor, hoteles, transporte de personas, entre otros, dada la necesidad de interactuar en gran medida con sus clientes, se vieron más afectados en comparación a otras organizaciones que pudieron hacer la transición al comercio electrónico o cuyas condiciones económicas les permitieron soportar en parte el desarrollo de la pandemia (Sempere, 2021).

A nivel regional, la Cámara de Comercio de Tunja estimó que alrededor de 4.500 empresas cerraron durante la pandemia, destacando zonas como el centro del departamento y otras zonas vinculadas como Villa de Leyva, Moniquirá y el oriente boyacense. Entre los tipos de negocio más afectados están las pequeñas y medianas organizaciones como son bares, restaurantes, discotecas e inclusive locales comerciales de ropa, calzado y bisutería, dada la disminución considerable de la demanda (Siete Días, 2021)

La imposibilidad de atención presencial ha llevado a las MiPymes a implementar una variedad de medidas y herramientas con el objetivo de mantener el contacto con sus clientes y asegurar la continuidad de sus actividades comerciales, procurando el cuidado continuo tanto de sus trabajadores como de los mismo clientes ante el riesgo de contagio (Rojas y Bustios, 20221). Sin embargo, es importante investigar y comprender a fondo cuáles han sido estas medidas y herramientas utilizadas, y cómo han impactado tanto a las propias empresas como a la percepción de los usuarios, determinando eventualmente su posibilidad de uso bajo condiciones normales o de post pandemia (Bandrés et al., 2021).

A pesar de la evidente necesidad de adaptación, actualmente existe una falta de conocimiento exhaustivo sobre las estrategias y herramientas específicas que han adoptado las MiPymes para contrarrestar la imposibilidad de atención presencial, así como la eficiencia de estas para poder mantener operativas a estas organizaciones en un escenario empresarial complejo y restringido. Es necesario realizar un análisis detallado y sistemático de estas medidas para comprender su alcance, efectividad y limitaciones.

Es crucial evaluar el impacto de estas medidas en las MiPymes, tanto en términos de su continuidad operativa como de su capacidad para generar sostenibilidad a largo plazo, específicamente su integración definitiva en las operaciones de las organizaciones como medida para optimizar procesos o ampliar capacidad producto y/o comercial. Se requiere una mayor

comprensión sobre cómo estas medidas han influido en la productividad, las ventas, la rentabilidad y la estabilidad financiera de las empresas, así como en la capacidad para retener y atraer clientes en un entorno de atención no presencial.

Además de evaluar el impacto interno en las empresas, también es fundamental en lo posible considerar la percepción y la experiencia de los usuarios frente a las medidas implementadas. ¿Han sido suficientes y eficaces para satisfacer sus necesidades y expectativas? ¿Cómo han influido estas medidas en su nivel de satisfacción y lealtad hacia las MiPymes? ¿Las medidas abordadas tuvieron mayor concentración o eficiencia en algún sector económico particular?, entre otras. Estas preguntas deben ser abordadas para comprender el impacto en la relación entre cliente y empresa e identificar oportunidades de mejora.

Finalmente, es importante determinar los aspectos de las herramientas implementadas que presentan margen de mejora. Esto implica identificar tanto las deficiencias en la implementación actual como las oportunidades para una orientación más efectiva en el futuro como acción de optimización definitiva. ¿Existen áreas en las que las MiPymes podrían optimizar las herramientas existentes o implementar nuevas soluciones más eficientes y adaptadas a las necesidades cambiantes de los usuarios?

3.2 Formulación del Problema

¿Cuál es el impacto de las estrategias y herramientas implementadas por las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) para contrarrestar la imposibilidad de atención presencial durante la pandemia por Covid-19, en términos de sostenibilidad empresarial y percepción de los usuarios?

3.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las medidas y herramientas específicas que las MiPymes han implementado para contrarrestar la imposibilidad de atención presencial durante la pandemia por Covid-19?
- ¿Cómo han influido estas medidas y herramientas en la continuidad operativa y la sostenibilidad de las MiPymes, considerando indicadores como la generación de ingresos, la relación con los clientes, la rentabilidad y la supervivencia del negocio?

- ¿Cuál es la percepción de los usuarios respecto a las herramientas implementadas por las MiPymes durante la pandemia por Covid-19, considerando factores como la facilidad de uso, la calidad del servicio, la seguridad de las transacciones en línea y la satisfacción general del cliente?

4 Objetivos de la Investigación

4.1 Objetivo General

Describir el impacto de las estrategias y herramientas implementadas por las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) para contrarrestar la imposibilidad de atención presencial a sus usuarios durante la pandemia por Covid 19, con el fin de evaluar su repercusión en la sostenibilidad de las empresas y la percepción de los usuarios, y proponer mejoras en su implementación.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las medidas y herramientas utilizadas por las MiPymes para adaptarse a la imposibilidad de atención presencial, considerando aspectos como el uso de tecnologías digitales, plataformas en línea, servicios de entrega a domicilio y estrategias de comunicación virtual que hayan sido implementadas.
- Evaluar el impacto de estas medidas en la continuidad operativa y la sostenibilidad de las MiPymes, analizando cifras del sector e indicadores como la capacidad de generar ingresos, mantener la relación con los clientes, y garantizar la rentabilidad y la supervivencia del negocio.
- Identificar la percepción de los usuarios respecto a las herramientas implementadas por las MiPymes, examinando factores como la facilidad de uso, la calidad del servicio, la seguridad de las transacciones en línea y la satisfacción general del cliente, comprendiendo el grado de aceptación y valoración.

5 Justificación de la Investigación

La ciudad de Tunja, al ser un importante centro estudiantil, cuenta con una población predominantemente joven. Esto plantea la necesidad de comprender y evaluar el estado del mercado digital, ya que este enfoque tiene un amplio campo de acción en los próximos años, así como las diversas iniciativas empresariales que tengan mayor potencial. Es crucial que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) perfeccionen cada vez más las técnicas de persuasión dirigidas a los clientes potenciales, a fin de ser competitivos tanto a nivel regional como nacional e incluso internacional.

Además, como capital departamental, Tunja tiene la responsabilidad de liderar los procesos de transformación digital que se lleven a cabo en el departamento, así como el desarrollo de estrategias de optimización y desarrollo empresarial que permita abordar en mayor medida las necesidades de la población. Este proceso debe estar enlazado estrechamente con el sector académico y comercial, ya que la naturaleza investigativa del proyecto conlleva al desarrollo empresarial del mercado, la generación de nuevos productos y/o servicios, así como la definición de procesos o metodologías que permita un uso óptimo de los recursos, generalmente limitados, de las medianas, pequeñas y microempresas.

Si bien la pandemia ocurrida en 2020 fue la condición que obligó a la rápida implementación y adaptación de los medios digitales tanto por parte de los usuarios como de los proveedores de servicios, este proceso ya venía desarrollándose con mayor premura en la última década. La aparición de las redes sociales y su utilización con fines comerciales ha acelerado el cambio en los medios de comunicación tradicionales, lo que ha reducido el interés general por estos últimos. A medida que se produce un cambio gradual de unos medios a otros, es esencial contar con un acompañamiento educativo que facilite esta adaptación y promueva un impacto positivo en la transición (Llanes y Lorenzo, 2021).

Acorde a ello, la importancia de la investigación radica en la necesidad de comprender la realidad del mercado en Tunja, destacando el ámbito digital, y cómo las MiPymes pueden aprovechar estas oportunidades para ser más competitivas. Además, se busca promover la adopción y el desarrollo de estrategias digitales en línea con las tendencias actuales y futuras. El enfoque en el sector académico y comercial garantizará un impacto más amplio y duradero, ya

que el conocimiento y las habilidades adquiridas podrán ser aplicados tanto en el ámbito empresarial como en el educativo. Esta investigación proporcionará información valiosa y recomendaciones prácticas para impulsar la transformación digital y el crecimiento empresarial en la región, fomentando así el desarrollo económico y la competitividad de Tunja en el contexto nacional e internacional.

6 Marco de Referencia

Con la intención de brindar soporte teórico y conceptual al planteamiento de la investigación, se establece el marco de referencia correspondiente que integra aspectos teóricos, conceptuales, espaciales y temporales.

6.1 Marco Teórico

6.1.1 *Sostenibilidad empresarial*

En el proceso de crecimiento y desarrollo empresarial la sostenibilidad es aplicable a los negocios con la finalidad de mejorar su rentabilidad financiera, crear valor ambiental, económico y social que sea sostenible en el corto, mediano y largo plazo, contribuyendo así con el progreso y el bienestar de la comunidad y de los *stakeholders* que están interesados en el rendimiento empresarial (Briñeza y Penagos, 2021). De acuerdo con lo antes mencionado, es importante destacar que la sostenibilidad empresarial se fundamenta en tres pilares que son la creación de los espacios propicios para el empleo y actividades de la empresa, fomento de la iniciativa empresarial que sea sostenible en el contexto social, económico y ambiental sin tener en cuenta su tamaño, tipo o lugar de operaciones (Gómez y Duran, 2023).

Desde la conceptualización de Arambula (2020) la sostenibilidad empresarial representa un nuevo enfoque para la ejecución de negocios; puesto que, el desarrollo de las actividades empresariales promueve un escenario de inclusión social, optimizan la utilización y gestión de los recursos naturales y en las últimas dos décadas están contribuyendo con la reducción del impacto ambiental, preservando la integridad del planeta y asegurando la trascendencia empresarial sin dejar de lado criterios como la viabilidad económica y financiera. Por ende, se considera que la aplicabilidad de la sostenibilidad empresarial busca el equilibrio entre la creación del valor económico, protección ambiental y el bienestar de las comunidades.

En concordancia con lo anterior, resulta importante señalar los principios clave de la sostenibilidad empresarial Arambula (2020), sostiene que existen cinco principios que son fundamentales para una adecuada sostenibilidad empresarial a corto, mediano y largo plazo siendo los siguientes: 1) Fomentar las visiones a largo plazo que propendan porque la gerencia cuente con una prospectiva que va más allá de la maximización de los beneficios a corto plazo, fomentando una gestión que genere valor para todos los *stakeholders*, 2) implementación del

enfoque holístico que determina la no limitación a un solo aspecto sino que vincula escenarios económicos, sociales y ambientales, fomentando una visión integral que reconoce la interconexión con estos factores.

Siguiendo con lo expuesto por Arambula (2020) un tercer pilar tiene que ver con la responsabilidad empresarial y su compromiso con la minimización de su huella ambiental, promover aquellas prácticas laborales que sean justas y que contribuyan con el desarrollo de las comunidades dónde operan. Un cuarto criterio se enfoca en la transparencia y comunicación clara que es importante para las prácticas sostenibles y gestión de los stakeholders, incluyendo accionistas, clientes, empleados y comunidades; finalmente, la gestión de la mejora continua es un escenario en el cual las empresas se proponen objetivos ambiciosos que midan el progreso de manera regular, encontrando nuevas formas de maximizar el valor positivo y reducir el impacto negativo.

6.1.2 Teorías de la sostenibilidad empresarial

En el escenario de crecimiento y sostenibilidad empresarial se han visualizado amplías teorías que ahondan en un tema tan particular y específico, que marcan una diferenciación crucial para el éxito empresarial; por lo tanto, al integrar los principios de la sostenibilidad en su estrategia, las empresas pueden generar valor a largo plazo para sus stakeholders, proteger el planeta y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

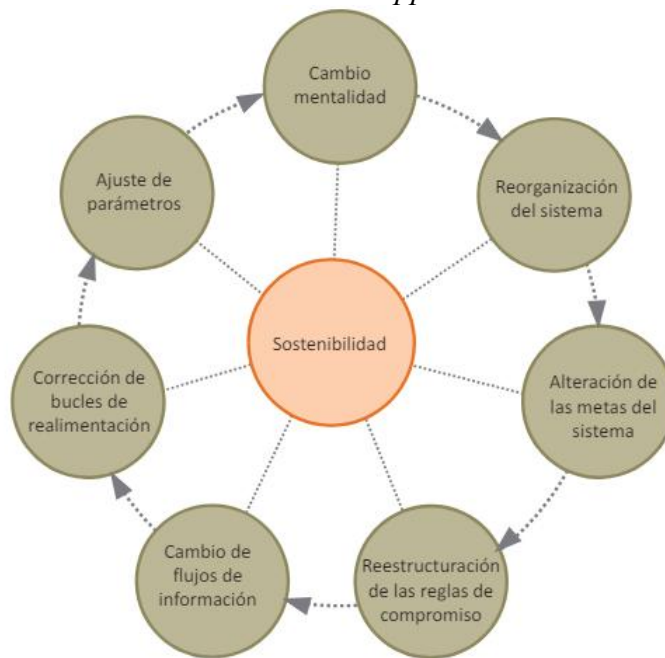
Teoría del *stakeholders*: también conocida como la teoría de las partes interesadas propone que las organizaciones no solo tienen como responsabilidad satisfacer las necesidades de sus accionistas y/o dueño; sino que también deben considerar todas y cada uno de las necesidades e intereses de los grupos de valor que pueden verse afectados por sus actividades. La teoría se enmarca en la consolidación de relaciones internas y externas con los *stakeholders* de manera efectiva, con el propósito que las empresas puedan mejorar su reputación, reducción de los riesgos, fomento de la innovación y el aumento de la competitividad (Fernández y Bajo, 2012).

Teoría the whell of change (la rueda del cambio): se enfoca en la consolidación de la sostenibilidad empresarial desde procesos que deben ser concebidos como económica, social y ecológicamente beneficiosos en vez de menos contaminante, fomentando la prosperidad y

transformación de los sistemas que sean seguros, sostenibles, regenerativos y saludables; por lo tanto, esta teoría se fundamenta en integrar la sostenibilidad desde el núcleo de los negocios para generar las sinergias necesarias en el proceso del cambio hacia el desarrollo sostenible (Doppel, 2003). A partir de la idea Bob Doppelt argumenta los 7 principios que debe cumplir la organización que desee triunfar a la hora de incorporar la sostenibilidad interna y externa, principios que se exponen en la figura 1

Figura 1

Principios de la teoría de la rueda del cambio Bob Doppelt



Fuente: Doppelt, (2003, p.17)

6.1.3 Transformación digital en las MiPymes

La transformación digital se refiere al proceso de integrar tecnologías digitales en todas las áreas de una organización para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad. En el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), la transformación digital implica adoptar y utilizar estrategias digitales para optimizar procesos internos, mejorar la comunicación con los clientes, y explorar nuevas oportunidades de negocio. Frente a ello, se ha logrado destacar la importancia de la transformación digital en el entorno empresarial actual, principalmente en organizaciones que buscan obtener un papel más determinante en su sector empresarial (Galindo, 2020).

La transformación digital juega un papel crucial para mantener la competitividad y el crecimiento en un mundo cada vez más digitalizado. La literatura existente ha identificado diferentes factores impulsores y barreras que influyen en la implementación de estrategias digitales en las MiPymes, como la disponibilidad de recursos financieros, mano de obra competente, la capacidad de gestión del cambio y la adopción de nuevas tecnologías. Los modelos y enfoques de transformación digital adaptados a las MiPymes proporcionan un marco conceptual para guiar este proceso, consolidando casos exitosos de aplicación que podrían ser replicados eventualmente (Calle, 2022).

6.1.4 Impacto de la pandemia por Covid-19 en las empresas

La pandemia por Covid-19 ha tenido un impacto significativo en el sector empresarial, obligando a las organizaciones a adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones. Las MiPymes se han visto especialmente afectadas, enfrentando desafíos como el cierre de establecimientos físicos y la imposibilidad de atención presencial. Sin embargo, esta crisis también ha impulsado la adopción acelerada de estrategias digitales como el comercio electrónico, las plataformas en línea y las entregas a domicilio (Cueva y Erazo, 2021).

Las MiPymes se han visto obligadas a adaptarse rápidamente para mantener su continuidad operativa y sostenibilidad durante la crisis sanitaria. Respecto a los efectos económicos y comerciales de la pandemia en las MiPymes, así como las estrategias de adaptación y resiliencia implementadas, fueron el segmento empresarial más afectado generando el cierre masivo de negocios y aumento del desempleo, debiendo principalmente a la dependencia de la interacción social para la comercialización de sus bienes y servicios. En este contexto, las estrategias digitales han desempeñado un papel fundamental al permitir a las empresas continuar operando, mantener la relación con los clientes y garantizar la supervivencia del negocio (Cueva y Erazo, 2021).

6.1.5 Experiencia del usuario y satisfacción del cliente en entornos digitales

En entornos digitales, la experiencia del usuario juega un papel fundamental en la satisfacción del cliente y la fidelización. Factores como la usabilidad, la personalización, la rapidez en la respuesta y la seguridad son clave para ofrecer una experiencia positiva en plataformas digitales. Se han determinado los factores que influyen en la experiencia del usuario

en entornos digitales, así como los métodos para medir y evaluar la satisfacción del cliente en estos entornos. Comprender estos aspectos es crucial para las MiPymes, ya que una experiencia positiva del usuario y una alta satisfacción del cliente pueden generar lealtad, recomendaciones y un impacto positivo en la reputación y el crecimiento del negocio (Henao, 2020).

6.2 Marco Conceptual

En el ejercicio investigativo resulta importante consolidar el marco conceptual de aquellos términos que requieren de manera claridad para su interpretación y vinculación el trabajo de grado.

6.2.1 *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes)*

Las MiPymes son empresas de tamaño reducido que desempeñan un papel fundamental en la economía, especialmente a nivel local y regional. Se caracterizan por tener un número limitado de empleados, una menor capacidad financiera y una estructura organizativa más simple en comparación con las grandes empresas. En Colombia, el tipo de organización se define por el número de trabajadores o su capacidad financiera, siendo las microempresas aquellas con menos de 10 empleados y activos inferiores a 501 smmlv. Las pequeñas empresas, por su parte, tienen entre 11 y 50 trabajadores, con activos superiores a 501 smmlv pero inferiores a 5.001 smmlv. Finalmente, las medianas empresas se caracterizan por contar con una plantilla de entre 51 y 200 empleados, y activos que oscilan entre 5.001 smmlv y 15.000 smmlv (Monterrosa, 2020).

Desde la conceptualización de Rivera (2018) este tipo de caracterización constituye el 99% del tejido industrial y son los encargados de generar la mayoría de los empleos, fomento de la productividad y desarrollo de las economías nacionales, representando un sector clave para el desarrollo económico y social de los países, lo que sugiere una importancia para su apoyo en la superación de retos y desafíos que propicien los ambientes para el logro de su máximo potencial que se encuentra en gran medida a cargo de personas naturales o jurídicas para la gestión y cumplimiento de la legislación vigente, que cuyo propósito se orienta en las actividades propias de la economía como la extracción, transformación, comercialización y de bienes y servicios.

6.2.2 Estrategias Digitales

Las estrategias digitales se refieren al conjunto de acciones y enfoques que una organización implementa para aprovechar las tecnologías digitales y los medios en línea con el objetivo de alcanzar sus metas comerciales. Estas estrategias pueden incluir el uso de plataformas digitales, redes sociales, comercio electrónico, servicios de entrega a domicilio, entre otros, facilitando el desarrollo de acciones comerciales sin recurrir exclusivamente a medidas convencionales (Andrade, 2016).

Con base en el planteamiento previo, una estrategia digital debe enfocarse en la creación y desarrollo de procesos y políticas que entienda el contexto de la organización, fomente el análisis de datos y se definan las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo incluyendo todas y cada una de las acciones que propenden porque la empresa aumente la presencia y relevancia en medios digitales como lo son redes sociales, sitios web, mejor visualización en los motores de búsqueda como Google; además, su funcionalidad corresponde con atraer, convencer y fidelizar a clientes o consumidores potenciales ofreciendo una experiencia de marca sólida, consistente y diferenciada (Lozano, Toro y Calderón, 2021).

6.2.3 Impacto en la Sostenibilidad Empresarial

El impacto en la sostenibilidad empresarial se refiere a los cambios, tanto positivos como negativos, que se derivan de la implementación de estrategias digitales, en este caso, en las MiPymes. Estos cambios pueden incluir aspectos como la capacidad de generar ingresos, mantener la relación con los clientes, garantizar la rentabilidad y la supervivencia del negocio (Briñeza y Penagos, 2021).

Por ende, su aplicabilidad radica en que las empresas puedan reducir su huella de carbono y minimizar todos los desechos y la contaminación en el marco de la conservación de los recursos naturales; además, se genera una percepción positiva de los clientes al momento de mejorar su fidelidad con base en la gestión de acciones y estrategias de economía verde y circular que estén en función de las métricas de orden ambiental, social, económico y de gobernanza (Briñeza y Penagos, 2021).

6.2.4 *Percepción de los Usuarios*

La percepción de los usuarios se refiere a las opiniones, actitudes y satisfacción de los clientes o usuarios de las MiPymes en relación con las estrategias digitales implementadas. Se explorará cómo los usuarios perciben la calidad del servicio, la facilidad de uso de las plataformas en línea, la seguridad de las transacciones digitales, y otros factores relacionados (Henao, 2020). Así mismo, es un término con amplia aplicabilidad para identificar las opiniones, creencias y actitudes que tienen los clientes y/o usuarios sobre un producto, servicio o una experiencia en el acceso al servicio; la percepción del usuario es importante porque puede afectar significativamente los resultados de una empresa; por ende, los usuarios tienen una percepción positiva de un producto o servicio, es más probable que compren el producto/servicio, sean fieles a la marca, recomienden el producto y sean indulgentes con los errores (Henao, 2020).

6.2.5 *Transformación digital*

Se refiere al proceso de integrar tecnologías digitales en todos los aspectos del negocio para mejorar la eficiencia, la competitividad y la experiencia del cliente. Implica cambios en la cultura organizacional, la infraestructura tecnológica y los modelos de negocio existentes, permitiendo una mayor adaptación a las condiciones demandadas por el mercado (Llanes y Lorenzo, 2021). Actualmente las empresas de todos y cada uno de los sectores de la economía colombiana deben adaptarse al panorama digital en rápida evolución adoptando nuevas tecnologías, procesos y modelos de negocio. Lo anterior contribuye de manera directa con implicaciones de orden de inversiones como lo son la computación en la nube, inteligencia artificial, análisis de datos y otras tecnologías emergentes que propendan por el éxito empresarial a corto, mediano y largo plazo (Berg & Laske, 2024).

6.2.6 *Satisfacción del cliente*

Se refiere al grado de cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente en relación con los productos o servicios ofrecidos por una empresa. La satisfacción del cliente está estrechamente relacionada con la calidad del servicio, la atención al cliente y la capacidad de respuesta de la empresa, así como a la superioridad demostrada frente a la competencia (Henao, 2020). Por lo tanto, este término es ampliamente utilizado en marketing y en las estrategias de posicionamiento organizacional, correspondiendo con una medida de cómo los productos o

servicios adquiridos por el cliente cumplen o superan las expectativas esperadas, con base en el análisis de calidad, precio, servicio al cliente, comunicación y valor agregado (Henao, 2020).

6.2.7 Benchmarking

Es el proceso de comparar las prácticas y resultados de una empresa con las de otras organizaciones líderes en el mercado. Permite identificar mejores prácticas, oportunidades de mejora y establecer metas de desempeño, siendo de gran relevancia en pequeñas y medianas organizaciones (Marciniak, 2017). Por otro lado, Cálix, Martínez, Vigier y Núñez (2016) considera que el benchmarking se analizan las variables del mercado y de la evolución de la competencia para que la empresa pueda implementar estrategias similares adaptadas a su realidad empresarial, activos, mercado, ingresos, egresos, entre otras variables para que la estrategia sea exitosa; es decir, que fomenta en las empresas un proceso estructurado de análisis de los competidores para el entendimiento de lo que están haciendo bien para ser líderes del segmento y, sobre la investigación adoptar las medidas necesarias para el crecimiento y desarrollo propio.

6.3 Marco Espacial

La investigación se centra en la ciudad de Tunja, ubicada en el departamento de Boyacá, Colombia. Tunja es la capital departamental y cuenta con una importante actividad empresarial, especialmente en el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes). La elección de Tunja como el contexto geográfico de estudio se debe a su relevancia económica y a la necesidad de comprender las medidas implementadas por las MiPymes en respuesta a la imposibilidad de atención presencial durante la pandemia por Covid-19, pudiendo obtener hallazgos relevantes que puedan ser replicados en diversos sectores económicos como medida de desarrollo de la región.

El estudio se llevará a cabo en diferentes sectores y áreas comerciales de Tunja, con la participación de representantes de MiPymes de diversos rubros, en la medida que sea posible o estos deseen acceder a participar en la investigación. Se realizarán entrevistas y encuestas en empresas seleccionadas para recopilar datos relevantes sobre las estrategias digitales implementadas, su impacto en la sostenibilidad empresarial y la percepción de los usuarios. El enfoque geográfico en Tunja permitirá obtener información específica y contextualizada sobre

las acciones tomadas por las MiPymes en esta área en particular, brindando un panorama completo de la situación y posibles mejoras.

6.4 Marco Temporal

La investigación abarcará un período de análisis de los últimos 20 meses, tomando en cuenta el contexto de la pandemia por Covid 19 y sus efectos en las actividades empresariales en Tunja. El estudio se enfocará en las medidas implementadas por las MiPymes para contrarrestar la imposibilidad de atención presencial a sus usuarios durante este período de tiempo. Se recopilarán datos sobre las estrategias digitales adoptadas, la continuidad operativa de las empresas, la generación de ingresos y la satisfacción de los clientes en relación con estas acciones implementadas.

El marco temporal también incluirá la fase de recopilación de datos, análisis y redacción del informe final de la investigación. Se establecerán etapas específicas para llevar a cabo las diferentes actividades de la investigación, como la revisión bibliográfica, el diseño de instrumentos de recolección de datos, la obtención de permisos éticos, la recolección de datos, el análisis y el informe de resultados. Se asignarán plazos adecuados para cada etapa, garantizando la calidad y la eficiencia en la ejecución de la investigación. El objetivo es obtener información actualizada y relevante sobre las medidas implementadas por las MiPymes en Tunja durante un período de tiempo significativo para comprender su impacto y proponer mejoras en su implementación.

7 Hipótesis

Considerando que Tunja es una ciudad con una larga historia conservadora, se plantea como hipótesis que es un desafío generar una consciencia de cambio en los comerciantes locales, quienes han llevado a cabo sus actividades de manera convencional durante mucho tiempo. Para abordar esta situación, es fundamental destacar ejemplos exitosos de transformación digital en el campo comercial y realizar un proceso de benchmarking que involucre a todas las organizaciones que aún no han implementado mejoras digitales en sus procesos o cuyas acciones implementadas no han tenido el resultado ni la aceptación deseada en el sector.

Para ello, se propone trabajar con un enfoque espejo de los casos exitosos, teniendo en cuenta diversos aspectos que influyen en el proceso de transformación digital. Se reconoce que las acciones que pueden desarrollarse varían según el sector al que pertenecen las empresas, el capital destinado a la transformación digital, la disponibilidad de recursos humanos, la voluntad gerencial hacia el cambio y otros factores que se identificarán a través del análisis realizado en el estudio propuesto.

Asimismo, pueden existir otros casos exitosos de transformación o adaptación de pequeñas y medianas empresas durante el desarrollo de la pandemia, las cuales les permitieron adaptarse a las condiciones existentes en el mercado y lograr la continuidad del negocio. Por ello, el objetivo final de la investigación es proporcionar un producto claro y concreto que sirva como guía para las empresas de la región, permitiéndoles establecerse y competir en el mercado actual y próximo mediante la adopción de estrategias digitales. Se busca generar un valor agregado que promueva el desarrollo y la competitividad en el entorno empresarial local y/o regional.

Es importante destacar que el objetivo y las acciones propuestas buscan ampliar la mentalidad de los comerciantes de Tunja y fomentar la adopción de soluciones digitales como medida para resistir y adaptarse al cambio, con la intención de impulsar la transformación digital y el crecimiento económico en la región. Lo anterior tomando como referencia casos de éxito durante el desarrollo de la pandemia.

8 Aspectos Metodológicos

Considerando el planteamiento problema así como los objetivos establecidos, es necesario determinar los aspectos metodológicos necesarios para el desarrollo pertinente de la investigación.

8.1 Tipo de Estudio

La investigación se llevará a cabo utilizando un enfoque mixto que combina elementos cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de obtener una comprensión completa y enriquecedora de las estrategias y herramientas implementadas por las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en Tunja para contrarrestar la imposibilidad de atención presencial durante la pandemia por Covid-19. Esta combinación de enfoques permitirá un mayor análisis de información, lo que fortalecerá la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, sean estos cuantificables o no (Hernández et al., 2014).

En cuanto al tipo de estudio, se llevará a cabo una investigación descriptiva. Este tipo de estudio permitirá describir y generar el análisis de las medidas y herramientas implementadas por las MiPymes de Tunja, evaluando su impacto en la sostenibilidad empresarial y la percepción de los usuarios, adicional de poder determinar las características mismas de estas organizaciones. A través de la recopilación de datos y el análisis, se buscará comprender cómo estas medidas se han adaptado a las condiciones locales y cómo han influido en el desempeño y la satisfacción de las empresas y los usuarios durante la pandemia (Hernández et al., 2014).

La metodología mixta y descriptiva propuesta permitirá obtener una comprensión profunda de las estrategias y herramientas implementadas por las MiPymes de Tunja, así como evaluar su impacto en la sostenibilidad empresarial y la percepción de los usuarios. Además, al combinar enfoques cualitativos y cuantitativos, se garantizará una mayor validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, empleando información estructurada y no estructurada que tome en consideración percepciones de los empresarios o clientes frente a las medidas implementadas y su impacto en la organización.

8.2 Método de Investigación

La metodología propuesta, de acuerdo con el tipo de estudio establecida, se basará principalmente en los siguientes pasos:

- *Paso 1 Revisión bibliográfica:* Se realizará una amplia revisión de la literatura existente sobre la implementación de estrategias en las MiPymes, así como sobre los efectos de la pandemia en el sector empresarial. Esto proporcionará antecedentes y un marco teórico sólido que permitirá identificar de forma preliminar las mejores prácticas y experiencias exitosas relevantes para el contexto de Tunja.
- *Paso 2 Recolección de datos cualitativos:* Se llevarán a cabo, en lo posible, entrevistas a representantes de las MiPymes de Tunja, así como a usuarios y clientes de estas empresas. Estas entrevistas permitirán obtener perspectivas detalladas y experiencias en primera persona sobre las medidas implementadas, los desafíos enfrentados y los impactos percibidos. Esta información no estará necesariamente estructurada, buscando obtener de forma amplia casos relacionados con el objetivo de la investigación.
- *Paso 3 Recolección de datos cuantitativos:* Se realizará un levantamiento de datos a través de encuestas estructuradas, las cuales se aplicarán tanto a representantes de las MiPymes como a los usuarios y/o clientes de estas empresas, clasificando en lo posible de acuerdo con el sector económico. Esto permitirá obtener datos cuantitativos que respalden y complementen las percepciones cualitativas obtenidas, así como realizar análisis estadísticos para evaluar el impacto de las medidas implementadas o posibles correlaciones entre las variables identificadas.
- *Paso 4 Análisis de datos:* Se realizará un análisis de contenido cualitativo de las entrevistas, identificando patrones y categorías temáticas emergentes. Además, se llevará a cabo un análisis estadístico de los datos cuantitativos recopilados para obtener resultados descriptivos y exploratorios que permitan comprender la situación de las organizaciones, identificar las medidas desarrolladas y establecer correlaciones en caso de existir.
- *Paso 5 Integración de resultados:* Se realizará una integración de los hallazgos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral y enriquecedora de los resultados. La triangulación de datos permitirá contrastar y validar la información

obtenida de diferentes fuentes y perspectivas, determinando conclusiones generales y determinantes para los intereses de la organización.

- *Paso 6 Presentación de resultados:* Los resultados se presentarán de manera clara y concisa, utilizando tablas, gráficos y narrativas descriptivas. Se resaltarán las principales conclusiones y se establecerán recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos obtenidos a fin de optimizar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas.

8.3 Población y muestra de investigación

El objeto de estudio toma como referencia las MiPymes de la ciudad de Tunja – Boyacá, que ascienden a 4540 establecimiento según lo reporta la Cámara de Comercio de Tunja en su informe de censo empresarial vigencia 2022 (dato más actualizado) (Cámara de Comercio de Tunja, 2022). Para la selección de la muestra se toma como referencia la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas expuesta por Herrera (2011), la cual se detalla en la figura 2

Figura 2

Fórmula de cálculo de poblaciones finitas

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Fuente: Herrera, (2011, p.1)

Donde

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado
- p = proporción esperada
- $q = 1 - p$
- d = precisión

Conforme a los anteriores datos, en la figura 2 se presenta el desarrollo del cálculo de la muestra que determina la población objetivo para la aplicación de encuestas y recolectar datos de la fuente primaria de investigación.

Figura 3

Cálculo de la muestra de investigación

$$n = \frac{4540 * 1,96_{\alpha}^2 * 0,5 * 0,5}{(0,01^2 * (4540 - 1)) + (1,96_{\alpha}^2 * 0,5 * 0,5)} = 355$$

Fuente: Elaboración propia, (2024). Adaptado de Herrera, (2011)

Para efecto de la presente investigación, y con base en el cálculo anterior, se debe aplicar el instrumento de recolección de información a 355 establecimientos comerciales en la ciudad de Tunja, las cuales serán elegidas haciendo uso del muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

8.4 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, se utilizarán diversas fuentes y técnicas de recolección de información que permitan obtener datos relevantes y completos sobre las estrategias y herramientas implementadas por las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en Tunja para contrarrestar la imposibilidad de atención presencial durante la pandemia por Covid-19. A continuación, se detallan las fuentes y técnicas a utilizar para alcanzar los objetivos establecidos:

8.4.1 Fuentes primarias

En primer lugar la fuente corresponderá con **representantes MiPymes**, para ello se realizan entrevistas a representantes de las MiPymes en Tunja, como propietarios, gerentes o encargados de áreas relacionadas con la implementación de medidas durante el desarrollo de la pandemia, principalmente de tipo digital. Estas entrevistas permitirán obtener información detallada sobre las estrategias y herramientas implementadas, los desafíos enfrentados, los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Se explorarán sus experiencias y percepciones en relación con la adopción de medidas digitales y su impacto en la sostenibilidad empresarial.

Así mismo, dentro de las fuentes primarias de información se consideran a los **usuarios y/o clientes**, con la diferencia que se aplicarán entrevistas individuales con los usuarios y/o clientes de las MiPymes en Tunja. Estas sesiones permitirán recopilar perspectivas y opiniones sobre la experiencia de los usuarios con las herramientas y servicios digitales ofrecidos por las

empresas. Se explorará su grado de satisfacción, la facilidad de uso de las plataformas en línea, la calidad del servicio brindado y cualquier sugerencia o área de mejora identificada.

La participación de los representantes de las MiPymes y los usuarios o clientes será fundamental para obtener una comprensión completa y enriquecedora de los efectos de las medidas implementadas durante la pandemia por Covid-19 en Tunja. Sus testimonios y experiencias directas permitirán obtener datos valiosos que respalden y enriquezcan los hallazgos del estudio.

8.4.2 Fuentes secundarias

Respecto a las fuentes secundarias se hará uso de la técnica de revisión bibliográfica, que se enfoca en la revisión de literatura académica y científica, investigaciones previas relacionadas con el tema de investigación, informes provenientes de entidades regulatorias o de control, estudios de casos y documentos técnicos relacionados con la implementación de estrategias, principalmente digitales, en MiPymes y el impacto de la pandemia en el sector empresarial, estas fuentes proporcionarán un marco teórico sólido y antecedentes relevantes para la investigación.

De igual manera, se analizan los documentos MiPymes, recopilando documentos internos, como informes, registros y memorias de las MiPymes participantes en el estudio, destacando por protección de datos estas deberán hacerlo de forma voluntaria por lo que no puede asegurarse se podrán vincular a la investigación. Estos documentos brindarán información adicional sobre las estrategias implementadas, los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

8.5 Técnicas de recolección de información cuantitativa

Se hará uso de entrevistas individuales con representantes de las MiPymes de Tunja, incluyendo propietarios, gerentes o encargados de las áreas relacionadas con la implementación de medidas digitales. Estas entrevistas permitirán obtener información detallada y experiencias directas sobre las estrategias, herramientas, desafíos y resultados obtenidos. Se deberán diseñar las preguntas a realizar en la entrevista, adicional de generar el consentimiento informado así como definir las condiciones ideales para proteger datos personales e información sensible de los participantes, sean individuos u organizaciones. La aplicación de las entrevistas puede desarrollarse de forma presencial, pero por conveniencia, también podrán ser aplicadas vía telefónica o por video llamada.

En otro escenario, se implementan las encuestas estructuradas por medio del diseño de cuestionarios que serán aplicados tanto a las MiPymes como a los usuarios. Estas encuestas recopilarán datos cuantitativos sobre aspectos como la adopción de herramientas digitales, el nivel de satisfacción de los usuarios, los indicadores financieros y los impactos percibidos en la sostenibilidad empresarial. Nuevamente se deberán considerar aspectos de confidencialidad y participación informada, salvaguardando la identidad de los participantes. Las encuestas serán aplicadas apoyándose de la herramienta Formularios de Google a fin de facilitar la recopilación y análisis de los datos, exportando los resultados para un análisis en mayor profundidad.

Un tercer escenario corresponde con el análisis de contenido al ejecutar actividades de análisis de contenido cualitativo de las entrevistas en profundidad y los grupos focales. Se identificarán patrones, temas emergentes y categorías temáticas relevantes para comprender las percepciones, experiencias y desafíos relacionados con la implementación de medidas digitales en las MiPymes de Tunja. Finalmente, se implementan acciones relacionadas con la observación participante, resaltando su aplicabilidad cuando sea factible y apropiado para obtener una comprensión directa de las prácticas y dinámicas empresariales en las MiPymes de Tunja, especialmente en lo que respecta a la implementación de estrategias digitales.

El uso de diversas fuentes y técnicas de recolección de información permitirá obtener una visión completa y rica de los temas investigados, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa. Se buscará la complementariedad y triangulación de datos para fortalecer la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

8.5.1 *Ficha técnica de la encuesta*

La ficha técnica de la encuesta aplicada evidencia información clave y relevante del estudio de investigación, como investigador, población y muestra, margen de error, metodología de recolección de la información, entre otra información que se expone en la tabla 1.

Tabla 1

Ficha técnica de la investigación

Ficha Técnica Encuesta	
Realizado por:	Santiago Granados Galindo – Estudiante del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.
Objeto del estudio	Medir el impacto de las medidas adoptadas por comerciantes durante la pandemia en la ciudad de Tunja
Fecha realización encuesta	01 de noviembre / 21 de noviembre
Población	4540 Establecimientos
Muestra	Doscientos cincuenta y siete (355)
Metodología aplicada	Llamadas telefónicas
Método de selección de muestra	Muestreo Aleatorio Simple (MAS)
Margen de Error	La encuesta presenta un margen de error del 5%. Al aplicar el instrumento en 355 personas o establecimientos comerciales el dato real que se busca será el 95% de las veces en el intervalo +/- 5% en relación con los datos que se observan en la encuesta
Localización establecimientos	Tunja
Herramientas de apoyo	Excel, Google Forms

Fuente: Elaboración Propia, (2024)

8.6 Tratamiento de la Información

El tratamiento de la información recopilada se llevará a cabo de manera rigurosa y sistemática. Los datos obtenidos de las fuentes primarias, como las entrevistas con representantes de las MiPymes y los usuarios y/o clientes, se transcribirán y se organizarán de forma temática para facilitar su análisis, clasificándolo en lo posible de acuerdo con el sector económico e inclusive el tipo de empresa, es decir, mediana, pequeña o microempresa. Además, se aplicará un enfoque de triangulación de datos, donde se compararán y contrastarán los hallazgos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión más completa y enriquecedora de los resultados.

En primer lugar, se realizará un análisis de contenido cualitativo de las entrevistas. Este proceso implica identificar patrones, temas emergentes y categorías temáticas relevantes relacionadas con la implementación de las medidas o herramientas, los desafíos enfrentados y los

resultados obtenidos. Se utilizará un enfoque inductivo para permitir que los datos guíen la generación de conclusiones y recomendaciones.

En segundo lugar, los datos cuantitativos recopilados a través de las encuestas estructuradas serán tabulados y analizados utilizando técnicas estadísticas descriptivas así como gráficos que faciliten la comprensión de los datos. Se calcularán promedios, porcentajes y se realizarán análisis comparativos para evaluar el impacto de las medidas digitales en la sostenibilidad empresarial y la satisfacción de los usuarios. Además, se realizarán análisis de correlación para explorar posibles relaciones entre variables que permita comprender en mayor medida los resultados obtenidos.

Finalmente, se integrarán los hallazgos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral de los resultados. Se compararán y contrastarán los datos cualitativos y cuantitativos para identificar similitudes o diferencias, y así generar conclusiones fundamentadas en los datos obtenidos. Se buscarán patrones y tendencias emergentes que permitan identificar áreas de mejora y oportunidades de fortalecimiento en la implementación de medidas digitales en las MiPymes de Tunja.

El tratamiento de la información se llevará a cabo con rigurosidad, confidencialidad y respeto hacia los participantes involucrados en la investigación, siendo prioridad la protección de sus datos personales. Todos los datos serán analizados de manera ética y se garantizará la confidencialidad de la información recopilada. Los resultados serán presentados de manera clara y concisa, utilizando tablas, gráficos y narrativas descriptivas que permitan una comprensión adecuada de los hallazgos obtenidos.

9 Resultados investigación

En el escenario de responder a los objetivos planteados en la investigación se exponen los tres capítulos que se enfocan en la identificación de las medidas y herramientas que utilizaron las MiPymes en la ciudad de Tunja para adaptarse a los cambios ante la imposibilidad de la atención presencial; en segundo lugar, los resultados determina el impacto de las medidas en el marco de

la continuidad operacional y de sostenibilidad de las MiPymes en la contingencia por la pandemia; finalmente, se considera la percepción de los usuarios frente a la implementación de las herramientas como lo son accesibilidad, calidad del servicio, seguridad y satisfacción del cliente.

9.1 Identificación de medidas y herramientas implementas por las MiPymes

En el capítulo se determina las medidas y herramientas que han implementado las MiPymes en la ciudad de Tunja. En primer lugar, se realiza un acercamiento a las políticas y escenarios que ha ofrecido el gobierno nacional en el apoyo a las MiPymes, como lo fue la inversión a diferentes empresas por \$19 billones de pesos que fomenten la reinversión económica con intereses cómodos y por debajo de la media nacional, esto, además, se alinea con estrategias de capitalización empresarial para invertir en pequeñas empresas que avanzan en su proceso de reactivación, consolidación y expansión; sumado a lo anterior, se han gestionado mecanismos de respaldo ante el Fondo Nacional de Garantías para créditos que les permitirán a los pequeños y medianos empresarios reestructurar sus deudas para que se ajusten a la nueva realidad económica y empresarial de Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020).

En el estado de emergencia las empresas de los diferentes sectores de la economía adoptaron medidas y protocolos para atender esta emergencia que fueron concebidas desde la parte financiera, de funcionamiento y de seguridad en salud, de las cuales pueden resaltarse las siguientes según lo expresado por Argoti, Bennett y Revelo (2023) Implementación de protocolos de bioseguridad en los entornos operacionales las MiPymes adoptaron protocolos de bioseguridad para proteger la salud de sus empleados y clientes, atendiendo el llamado de las autoridades de salud internacional, nacional y local en el ánimo de salvaguardar la salud de las personas, estos protocolos incluyeron medidas como el uso obligatorio de tapabocas, el distanciamiento social, la toma de temperatura, la desinfección frecuente de espacios y la ventilación adecuada.

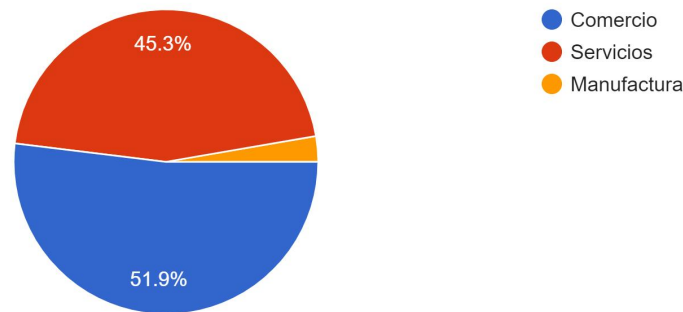
Así mismo, desde la parte operacional se adoptaron protocolos del trabajo remoto con la finalidad de reducir el riesgo de contagio, las MiPymes implementaron el trabajo remoto para una parte o la totalidad de sus empleados, requiriendo la adquisición de herramientas

tecnológicas y la capacitación del personal para trabajar de forma remota; sumado a esto, las compañías se enfocaron en la implementación de canales de venta online dando respuesta que, con el cierre de establecimientos comerciales y la restricción de la movilidad, las MiPymes se vieron obligadas a migrar sus ventas a canales online. Esto incluyó la creación de tiendas virtuales, el uso de redes sociales para promocionar productos y la implementación de servicios de entrega a domicilio (Argoti, Bennett y Revelo, 2023).

Respecto al aprovechamiento de las tecnologías digitales, se argumenta que las MiPymes utilizaron diversas herramientas digitales para mejorar su gestión, comunicación y colaboración, dichas herramientas se encuentran plataformas de videoconferencia, software de gestión empresarial, herramientas de marketing digital y redes sociales. Sin embargo, para las compañías resulta importante implementar solidez económica, para lo cual se han enfocado en la búsqueda de apoyo financiero con el propósito de enfrentar la crisis económica generada por la pandemia, las MiPymes buscaron apoyo financiero a través de créditos, subvenciones y programas de ayuda del gobierno. A raíz de estas mejores se proyectaron escenarios de adaptación de productos y servicios, dónde las MiPymes adaptaron sus productos y servicios para atender a las nuevas necesidades de los consumidores durante la pandemia, como por ejemplo, entrega a domicilio, digitalización del menú, chats y videollamadas para la mejora en la experiencia del cliente con la empresa (Argoti, Bennett y Revelo, 2023).

Una vez se ha realizado el recuento de las implementaciones en las MiPymes, se realiza el proceso de análisis de las preguntas de la encuesta alineadas con esta fase del proceso investigativo, en la figura 4 se indagó sobre el sector de la economía al que pertenece la empresa o idea de negocio, validando que el en su gran mayoría se alinea con el sector del comercio, en menor medida con la parte de servicios y manufactura representa un porcentaje menor del 10%

Figura 4
Sector de la economía a la que pertenece su empresa



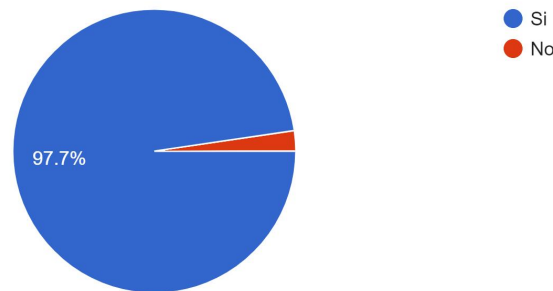
Fuente: Elaboración Propia, (2024)

En la caracterización de los establecimientos se puede evidenciar como hay una clara connotación de las empresas de servicios y comerciales por encima de las empresas de manufactura, esto es una evidencia de la poca industrialización latente en la ciudad y como todo el musculo comercial se recarga en estos dos sectores, de allí que se dificultara tanto la continuidad de las operaciones durante la pandemia Covid-19 en los años 2020 y 2021 y se tuvieron que recurrir a diferentes estrategias para poder sobrevivir en el mercado de la ciudad.

Este resultado también es un fiel reflejo de la poca identidad que se tiene a nivel comercial en la ciudad y en donde a través del tiempo los comerciantes no han logrado establecer una estandarización del comercio que permita afianzarse tanto a nivel local como a niveles nacionales e internacionales, esta problemática se evidencia en la continuidad del tiempo y en la misma cultura tunjana donde la gran mayoría no es capaz de definir a la ciudad en un rubro comercial a pesar de establecer las características bien delimitadas como es el de ciudad universitaria.

Figura 5

Ha implementado estrategias para continuar con la atención al cliente



Fuente: Elaboración Propia, (2024)

Teniendo en cuenta que la población tomada para el estudio es aquella que a la fecha se encuentra vigente en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Tunja y que están constituidos previamente al inicio de la pandemia, era de esperarse que en su totalidad hayan implementado estrategias para el desarrollo de sus actividades durante la pandemia covid-19, sin embargo se encuentran algunos casos aislados en los que los comerciantes no tuvieron funcionamiento durante la misma pandemia sino que por el contrario cerraron sus negocios y volvieron a dar apertura una vez concluida la pandemia y ya en el proceso de reactivación económica de la ciudad.

Contar con un nivel de adaptación organizacional es clave a la hora de pensar en la supervivencia de cualquier tipo de negocio y no únicamente en el ámbito comercial, bien decía Charles Darwin que aquel especie que tuviera la capacidad de adaptación más alta sería quien perduraría en el tiempo, no muy alejado de la realidad comercial de la ciudad en donde casi la totalidad de las empresas que sobrellevaron la pandemia de forma exitosa fueron las que tuvieron alguna implementación de estrategias diferentes a las que realizaban normalmente y es que este instinto de supervivencia es lo que marca la diferencia en la ciudad para afrontar una situación de contingencia como la vivida, en la que probablemente ninguna persona de esta generación había sido contemporánea.

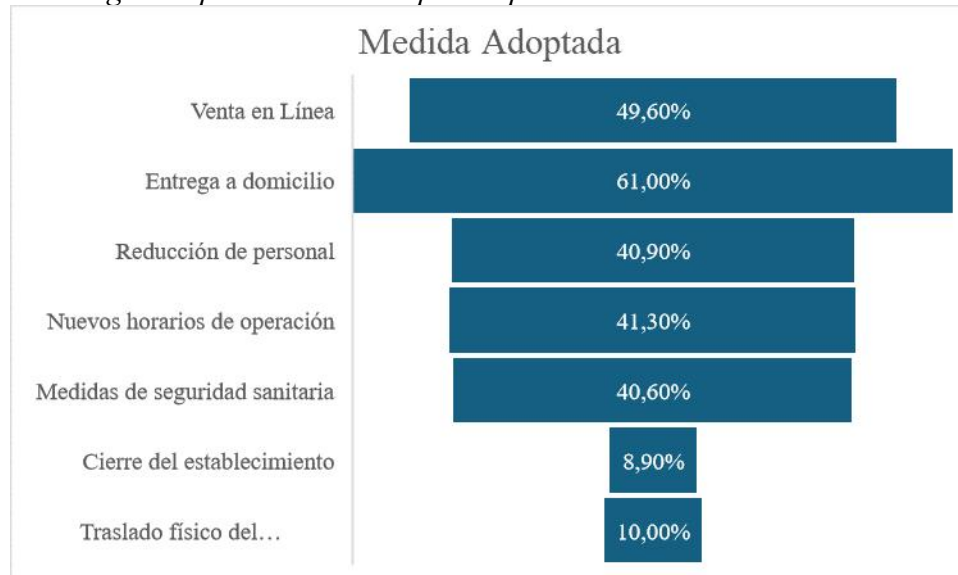
Una vez identificado que es un factor clave la implementación de estrategias digitales y no digitales en el desarrollo del objeto social de las diferentes empresas, se busca conocer también el impacto que estas mismas tuvieron con el paso del tiempo posterior a la pandemia y

en su implementación durante la misma contingencia para hacer un proceso de benchmarking con los procesos de éxito de la ciudad y así contar con herramientas que permitan, a la persona que se apropie de dicho conocimiento, gestionar dificultades que puedan encontrarse en el normal accionar de su objeto social en el futuro.

En la figura 6 se exponen las diferentes estrategias que adoptaron las MiPymes en la ciudad de Tunja, evidenciando que dentro de las principales políticas está la de entrega a domicilio, e implementación de venta en línea por medio de la digitalización de su portafolio de servicios, en menor proporción pero con alto impacto la reducción de personal fue la de despedir personal debido a la insuficiencia económica para hacerse cargo de salarios y de prestaciones a los empleados con el 40,9%; sin embargo, existieron medidas de mayor impacto como lo fue el cese de actividades en el 8,90% de los casos y de un 10% decidieron trasladar su negocio a un escenario con menor carga arrendataria y de servicios, pero que finalmente conllevó al cierre definitivo de sus establecimientos.

Figura 6

Cuál de las estrategias implementó en tiempos de pandemia



Fuente: Elaboración Propia, (2024)

En un proceso de contingencia como fue la pandemia covid-19 donde las restricciones de movilidad y políticas de protección por salud pública hicieron muy difícil el funcionamiento de las diferentes empresas de la ciudad, sin embargo se observa como las estrategias que tuvieron

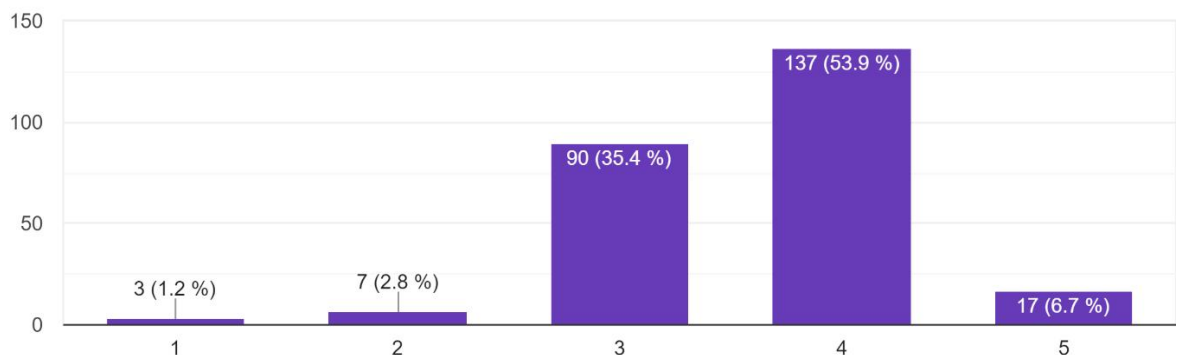
mayor acogida en el comercio local fueron aquellas como la venta en línea y la entrega a domicilio de los productos siendo estas unas herramientas de digitalización comercial que juntas son un complemento perfecto y fueron un alivio en un momento de necesidad para poder sobrevivir a las adversidades presentadas durante el año 2020 y 2021 donde se presentaron una tasa alta de mortalidad empresarial.

Seguido se encuentran medidas que si bien no son el ideal de ningún empresario se toman como respuesta a unas fuertes restricciones locales y con el fin de también poder sobrevivir a esta difícil situación, es evidente que el hecho de contemplar medidas como la reducción de capital y teniendo un índice tan alto en el comercio local, desencadenaría en una crisis económica y social de la región, sin embargo son los esfuerzos y la capacidad de adaptación de gran parte del comercio que se mantiene hoy en día posterior a la pandemia lo que permitió que Tunja una vez finalizado dicho proceso tuviera un proceso de reactivación económica que beneficiará a gran parte de los empresarios que lograron sobrellevar la complicada situación.

Al ser Tunja una ciudad conservadora y verse esto reflejado en su economía se notó un gran avance en el interés común de los comerciantes de poder optar por medidas que tal vez si no fueran por la contingencia, en otro momento hubieran considerado innecesarias o arriesgadas y que por el contrario permitieron posicionar a sus empresas como precursoras en estrategias digitales en la región y asimismo ser más competitivas en el mercado.

Figura 7

Calificación de la implementación de las medidas empresariales



Fuente: Elaboración Propia, (2024)

En el análisis de la efectividad de dichas estrategias utilizadas por los comerciantes, se encuentra que en su mayoría los comerciantes recibieron unos resultados efectivos con la

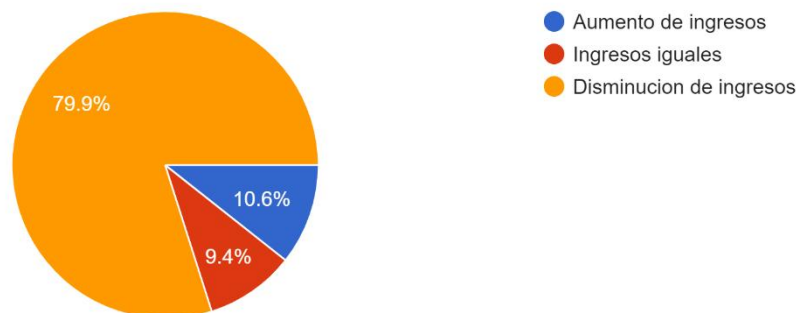
implementación de dichas medidas, si bien no en un nivel de satisfacción máximo, si es claro que en gran parte esto es lo que los permite estar hoy en día con vigencia en la ciudad.

Un pequeño porcentaje de comerciantes que implementaron medidas durante la pandemia no tuvieron para nada resultados óptimos o esperados en dicha implementación, sin embargo también es un ejemplo de adaptación el hecho de poder fallar en la implementación de tales medidas y aun así poder estar presente en el mercado actual de la ciudad. En Silicon Valley la medida de éxito que se tiene de los emprendedores es la cantidad de fracasos a los que se vieron sometidos durante su carrera, por ende más que fracasos se podrían considerar como aprendizajes que permitieron un fortalecimiento comercial a estas empresas en donde se sobrepusieron a situaciones adversas por partida doble y donde su capacidad e instinto de supervivencia en momentos críticos los llevaron a prolongar su existencia comercial hasta el día de hoy.

Es importante ubicarse en ambos extremos de los casos de estudio para poder tomar como casos de éxito en donde las estrategias que se implementaron fueron completamente efectivas y así poder hacer procesos de benchmarking de dichos casos para cualquier proyecto que se busque realizar en el mercado actual de la ciudad, igualmente en el extremo opuesto es importante reconocer cuales fueron los factores que no permitieron que las estrategias implementadas tuvieran efectividad y así tener claridad en que errores se pueden evitar al momento de afrontar estrategias en situaciones críticas.

Figura 8

Variabilidad en los ingresos de la empresa en pandemia y cuarentena



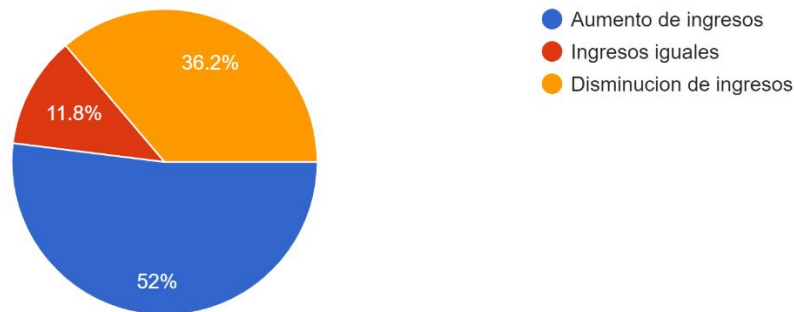
Fuente: Elaboración Propia, (2024)

No es un secreto que la pandemia tuvo un fuerte impacto en la economía global y por lo tanto la ciudad de Tunja no sería la excepción a dicho fenómeno mundial, sin embargo dentro de una situación con tantos agravantes negativos se encuentran casos de estabilidad que por diferentes condiciones permitieron a un pequeño porcentaje del comercio continuar con su normal desarrollo e incluso hasta verse beneficiados económicamente por tal situación de salud pública. En contraste con este pequeño porcentaje se encuentra que la gran mayoría del comercio se vio directamente afectada económica y organizacionalmente en toda su estructura y afectando el bolsillo de sus empresas, llevándolos a adoptar medidas de contención e incluso de reestructuración de sus operaciones para poder continuar con la prestación de servicios o con la entrega de sus productos.

Este suceso económico tiene un trasfondo no solo desde el punto de vista del comerciante, también desde el punto de vista del comprador o el cliente debido a que no únicamente el comerciante fue quien se tuvo que adaptar en los medios y modalidades de distribución de sus productos, sino que también el destinatario final cambio sus patrones de compra, sus gustos y muy seguramente sus tendencias de compra. Es allí donde se evidencia la destreza y creatividad de estas empresas que pudieron adaptar su empresa y adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes para convertir una situación problemática en una oportunidad de crecimiento.

Es esencial tener un acompañamiento y conocimiento de herramientas digitales a la hora de poder llevar a cabo estos procesos de adaptación, en una situación como fue la de la pandemia covid-19 el único medio de contacto permitido durante casi dos años fue el medio digital, por tal razón muchas empresas que se negaron a tener este contacto con la tecnología y a considerarlo un aliado se fueron quedando obsoletos y probablemente desaparecieron del mercado, dándole lugar a un mercado mucho más fresco, renovado y amigable con estas nuevas herramientas digitales. Habrá casos de éxito que no estén asociados a las herramientas tecnológicas pero en una gran mayoría las empresas que tiene como aliado a la tecnología son las que están destinadas a perdurar en el mercado, debido a que es un mercado cambiante e inestable y estas herramientas permiten un mayor entendimiento de este.

Figura 9
Cambios en los ingresos una vez culminó la pandemia



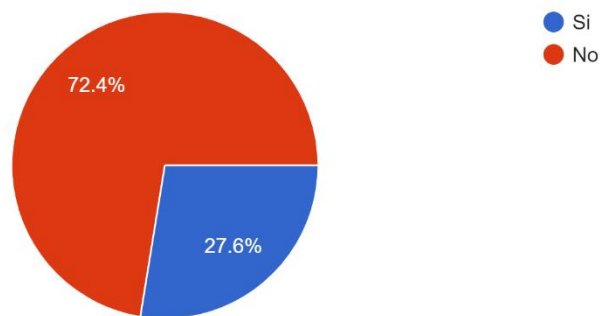
Fuente: Elaboración Propia, (2024)

La mayor parte del comercio local de la ciudad de Tunja percibió un aumento de los ingresos al momento de la reactivación económica posterior a la pandemia, sin embargo si se compara con el contraste en la disminución de ingresos con la llegada de la pandemia no hay una relación proporcionalmente inversa en lo que fueron la disminución con lo que fue el aumento posterior, con una diferencia de casi el 30% es un reflejo de que si bien la situación de salud pública jugo un papel muy importante en la disminución de dichos ingresos, no fue el único factor que pudo afectar a esta problemática, tal vez la pandemia simplemente hizo evidente y profundizo fallas ya vigentes tanto de forma estructural como organizacional de las empresas de la región.

El hecho de encontrar con un porcentaje tan alto de disminución de ingresos por parte de los comerciantes una vez iniciada la reactivación económica, es un indicador de que no hubo un proceso de adaptación bueno al momento de sobrepasar la situación complicada a una situación en teoría más amigable y estable, también es importante reconocer que factores pudieron llevar a dichas empresas a una disminución de sus ingresos incluso en condiciones supuestamente más favorables. Si bien es bueno el proceso de adaptación en la adversidad también es necesario tener la capacidad de exprimir al máximo las posibilidades que nos brinda el comercio local y las diferentes situaciones sociales que se presenten en la región.

Figura 10

Le fue otorgado un acompañamiento o subsidio por parte del gobierno



Fuente: Elaboración Propia, (2024)

Existe una brecha muy grande entre el comercio de la región y el gobierno territorial en donde se encuentra que menos de un tercio de la población comercial, pudo o decidió contar con el ente territorial para poder atravesar la situación de política pública, los recursos por lo general están a disposición de quienes los aprovechan y es allí donde también se evidencia la capacidad de los diferentes empresarios de indagar o abarcar cualquier cantidad de recursos de los que puedan valerse para poder generar supervivencia en su empresa.

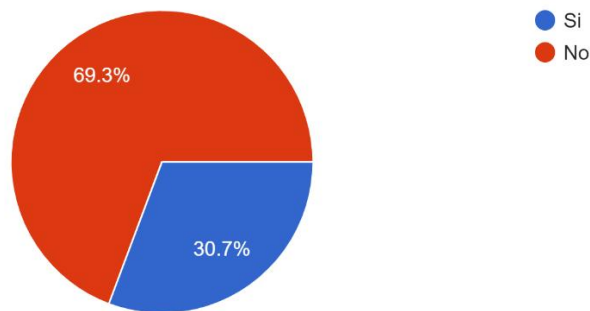
En un porcentaje muy alto las empresas no recibieron, buscaron o pudieron acceder a acompañamiento por parte del gobierno, sin embargo en la población de estudio se abarca empresas que lograron sobrevivir a la pandemia, por lo que tampoco fue necesario que recurrieran a dichos fondos. Es claro que no hay un alto nivel de confianza en los inversores al momento de contar con el gobierno como un aliado y en un clima político tan cambiante como el que se vive hoy día en el país, lo que contribuye a que los opten por ignorar al gobierno de turno para su desarrollo de actividades, este es un grave error y también es una cuestión de desconocimiento, ya que existen muchos programas de emprendimiento y apoyo al comercio en diferentes plataformas como emprender, en la misma ciudad de Tunja la alcaldía cuenta con proyectos de financiación como Activa-t, en donde diferentes emprendedores pueden aprovechar convocatorias para recibir recursos del estado y financiar ideas de negocio.

Es necesario realizar un fortalecimiento de relaciones entre el gobierno y el comercio y poder trabajar de la mano para un empoderamiento de ambos sectores y tener un desarrollo

próspero y rentable, con el aprovechamiento de la totalidad de herramientas tanto financieras como tecnológicas que permitan posicionar a la ciudad de Tunja como un mercado reconocido y estable a nivel nacional e internacional.

Figura 11

Solicitud de apoyo en entes privados para implementar la estrategia



Fuente: Elaboración Propia, (2024)

En un porcentaje un poco más alto pero muy similar respecto de la pregunta anterior, se puede analizar que el apoyo de financiación económica por medio de entidades privadas, si bien es un poco mayor la confianza con las entidades privadas que con el estado, no es mucha la diferencia, lo que es claro es que el comerciante no tiene conocimiento o facilidad para acceder a muchas rutas de financiación o apoyo que le podrían ayudar en el desarrollo de sus actividades.

Si no se generó un vínculo estrecho en una situación tan adversa como fue la pandemia es muy poco probable que se generó en momentos de mayor tranquilidad o estabilidad como puede ser el mercado actual, es allí donde la creatividad y la constante curiosidad del empresario juegan un factor clave para estar permanentemente adquiriendo conocimientos y generando vínculos que permitan tanto el desarrollo personal de las personas como el desarrollo económico de las empresas.

Por otra parte también se puede entender que las empresas de la región son autosuficientes y que a pesar de no apoyarse en tales herramientas o vínculos privados en este caso, aun así pudieron subsistir a tal crisis financiera, así mismo como la cultura boyacense que puede ser un poco fría y aguerrida, también se puede ver reflejado en el comercio local donde se tiene una resiliencia muy independiente y autónoma.

Tomando en cuenta los datos de los últimos dos resultados es evidente que más del 50% de la población de estudio accedió a alguna ayuda ya sea por parte del gobierno o de alguna entidad privada. El restante de la población que no recibió ningún tipo de ayuda igualmente pudo sobrevivir a la pandemia y estar con vigencia en el mercado actual, ambos son casos de éxito bien sea con facilidad o ayudas externas o únicamente con procesos internos.

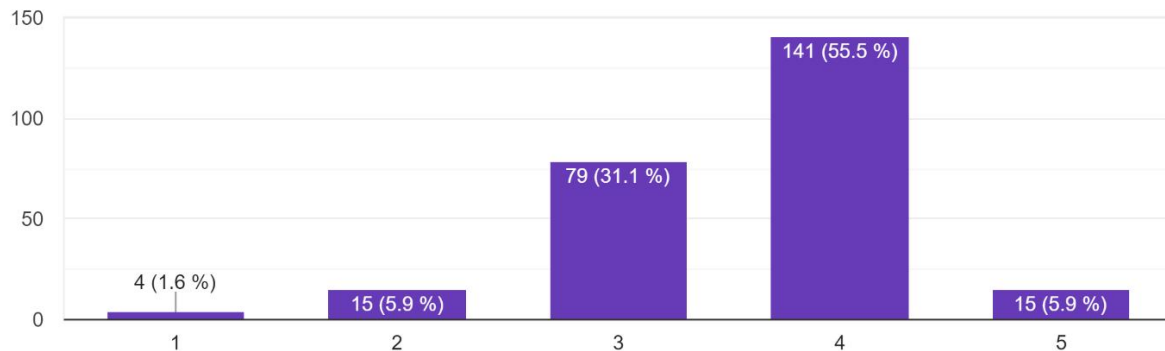
9.2 Evaluación del impacto de las estrategias implementadas en Pandemia

El desarrollo del capítulo se enfoca en la evaluación de las estrategias implementadas en pandemia por las MiPymes en la ciudad de Tunja. Antes es importante mencionar las cifras expuestas por Acosta (2021) donde menciona que alrededor de 509370 micronegocios cerraron a causa de la pandemia; otro dato no menor corresponde con el cese de actividades del 26,9% de los negocios son de actividades de comercio, 21,9% asociados al sector de agricultura, 9,9% a la industria manufacturera. Estos datos permiten entrever que el sector más golpeado por la pandemia corresponde con el comercio al ver truncado la demanda de diferentes productos por la atención y priorización de otras necesidades por parte de la comunidad.

Por ende, puede asegurarse que el impacto de las estrategias desarrolladas por los empresarios en Tunja fue positiva y evitó que la pandemia acabara con el comercio en la capital boyacense, al evidenciar que de las 25112 empresas matriculadas en Tunja en 2020 para 2021 el dato fue de 23899 empresas; es decir, que en tiempos de pandemia cerraron un aproximado de 1213 empresas (-4,83%); sin embargo, para el año 2022 y 2023 el cese de actividades mantuvo una tendencia al alza al minimizar el número de empresas con cierre para 2022 se reportaron actividades formales en 23091 establecimientos (-4,88%) y para 2023 la cifra se redujo en un -0,46% al reportar actividades de 22983 empresas, lo que sugiere que Tunja se encuentra por debajo de la media nacional de cese de actividades de empresas en pandemia, dónde la media nacional de cierres de empresas fue del 16% en la vigencia 2020 y 2021.

En la figura 12 se expone cómo están las empresas en la actualidad en comparación a antes de iniciar la pandemia en cuanto a los aspectos indicados.

Figura 12
Capacidad financiera de la empresa



Fuente: Elaboración Propia, (2024)

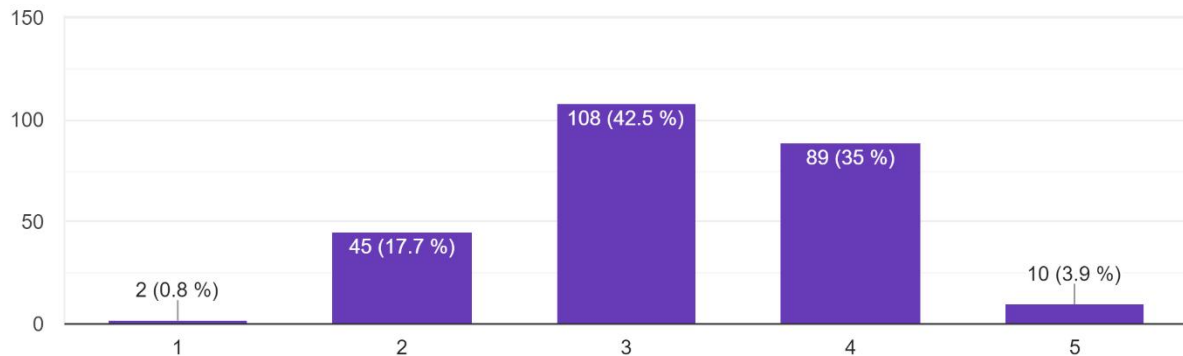
Una vez concluida la situación de salud pública y con una reactivación comercial que lleva en proceso más de un año y medio, se realiza una comparación de las empresas en estos diferentes aspectos como la capacidad financiera, es decir el músculo financiero que tiene la empresa hoy en día a comparación de cuando inicio la pandemia, más de la mitad de las empresas objeto de estudio presentan a la fecha unos indicadores mejores en cuando a capacidad financiera que cuando empezó la pandemia, teniendo en cuenta que se está abordando un tema crucial de empresas que casi en su totalidad implementaron estrategias para afrontar las dificultades de la pandemia y que de esas estrategias más de la mitad fueron estrategias digitales, se puede decir que la economía local tuvo un crecimiento con respecto a la iniciación de la pandemia y que esto en gran parte se debe a la adaptación digital de las empresas en la ciudad.

En un porcentaje muy bajo se determina que aquellas empresas que continúan hoy en día sus operaciones pero que su estabilidad económica es peor que cuando se inició la pandemia, si bien son una proporción pequeña también es importante identificar qué factores pueden influir en estos casos que no son exitosos pero que sin embargo a pesar de las adversidades están en la insistencia de supervivencia y que por lo menos en la acreditación comercial se encuentran aun con vigencia.

Si bien se realiza un análisis del sector comercial es ineludible hacerlo también del sector social y también es cierto que el comportamiento del consumidor antes y después de la pandemia pudo haberse modificado en gran medida; así mismo, como sus necesidades, por eso resulta aún más admirable la capacidad que han tenido estas empresas para poder no solo sobrepasar la

situación adversa de la pandemia sino además estar mucho mejor posicionadas económicamente que previo al comienzo de la misma, ya que esto repercute no solo en los ingresos de la empresa sino también en la generación de empleo y oportunidades para la región.

Figura 13
Fidelización de los clientes por las estrategias



Fuente: Elaboración Propia, (2024)

En cuanto a la fidelización del cliente en la ciudad de Tunja no se genera un incremento tan alto en la comparación como en el rubro anterior, sin embargo se logra evidenciar que la mayor parte de las empresas cuentan con una fidelización del cliente más alto, esto quiere decir que la confianza del usuario o del cliente actualmente está en crecimiento, que las personas optan más por consumir en su región y por lo tanto hay un flujo de efectivo en la misma ciudad que permite un crecimiento económico. Esto conlleva a poco a poco ir convirtiendo la plaza económica de Tunja en un ambiente de inversión segura, en donde a nivel nacional o internacional los mismos inversores deseen depositar su confianza y su dinero de forma estable y segura, trayendo con esto crecimiento para la región.

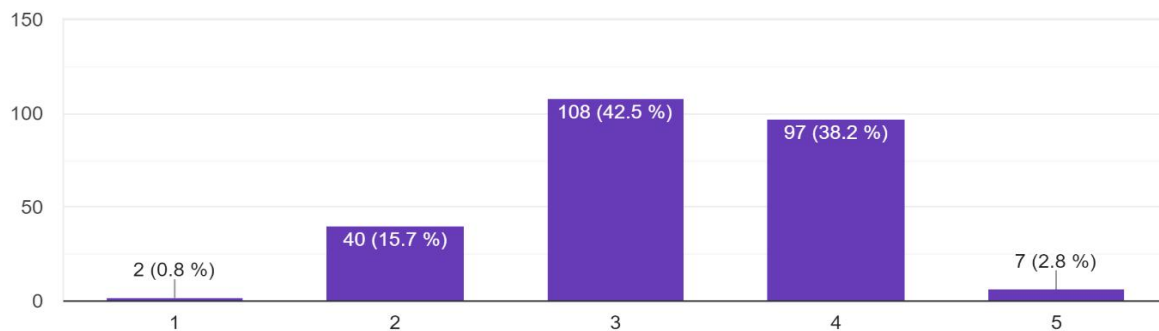
En el ejercicio de crecimiento y desarrollo operacional se logra identificar que las empresas han promovido escenarios de resiliencia durante la pandemia y han logrado sobreponerse a la severidad de las medidas de confinamiento, dependencia sectorial, resiliencia financiera y al apoyo del gobierno que para algunos comercios fue nulo y esto evocó un escenario de cierre de sus actividades laborales.

Siendo una ciudad tan conservadora es común encontrar patrones también conservadores de los clientes y de los consumidores, por lo tanto es importante jugar con este factor desde el

ámbito comercial para estrechar vínculos y afianzarlos entre las mismas empresas de la región como con potenciales clientes de diferentes lugares.

Las herramientas digitales también juegan un papel clave en la fidelización de los clientes, tal vez anteriormente se tendría que esperar que el usuario realizara alguna compra o se dirigiera al establecimiento para poder tener contacto con él, hoy en día las redes sociales y los diferentes medios de comunicación digitales permiten llegar al usuario en su día a día, esto es una oportunidad para las empresas que adoptan de forma estratégica sus medios digitales de poder retener a sus clientes y brindar una seguridad y una confianza al momento de realizar cualquier compra, son procesos que se han fortalecido con la implementación de la pandemia y que probablemente ya se vuelvan parte común de cualquier proceso comercial desarrollado por las empresas de la región.

Figura 14
Capacidad organizacional de la empresa



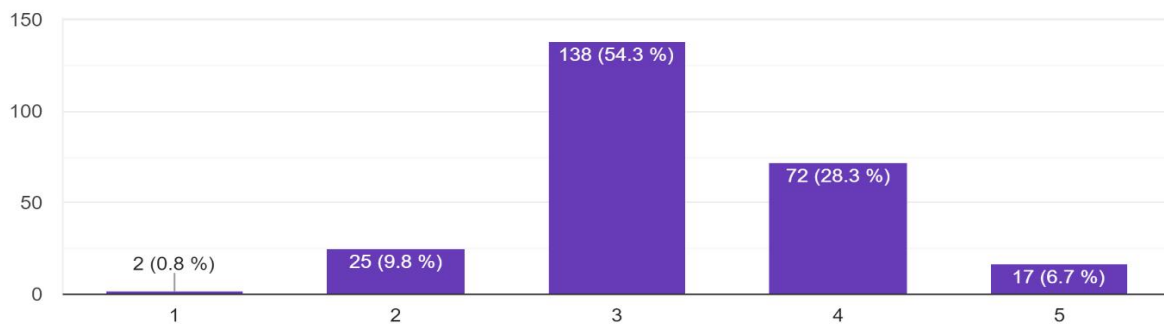
Fuente: Elaboración Propia, (2024)

Como se evidenció en los dos factores anteriores que están entrelazados, en este campo también se determina que la capacidad organizacional de una empresa en crecimiento es beneficioso no solamente para los dueños de las empresas si no para todas las personas que trabajan el proceso de las mismas y al tener una mayor capacidad organizacional en la mayoría de las empresas de la región, se cuenta con una ciudad más competitiva y con una menor tasa de desempleo, siendo Tunja una ciudad universitaria este es un factor clave para que la gran mayoría de jóvenes que terminan sus carreras en la ciudad puedan realizar sus actividades profesionales en la región y que la materia prima que brinda la ciudad en conocimiento por parte

de las universidades, no sea utilizada en otros lugares si no que contribuya al mismo desarrollo de la ciudad, brindando oportunidad de explotación de esas diferentes carreras.

Al contar con una mayor capacidad organizacional también de habla de un crecimiento exponencial de las empresas y por lo tanto una mayor inversión en la misma, como se ahondó al principio de la encuesta de que Tunja no tiene un factor comercial definido y que no hay una gran inversión en los sectores industriales, este podrían ser pequeños pasos para que en unos años la ciudad tenga un crecimiento en el sector comercial tan grande que se haga necesario contar con zonas industriales que satisfagan las mismas necesidades de dichas empresas para no tener que buscar sus materias primas en otras regiones sino que por el contrario todo el proceso productivo se desarrolle en la misma ciudad. Respecto a los dos últimos ítems este se encuentra en un lugar más estable y es menor el porcentaje de mejora, así que se deberá apuntar que entrelazarlos para que todos puedan sumar a un desarrollo de la región y un crecimiento integro tanto comercial como social.

Figura 15
Competitividad en el mercado



Fuente: Elaboración Propia, (2024)

La competitividad en el mercado o la percepción propia que pueden tener los comerciantes de sí mismos en la región puede diferir, debido a que el simple hecho de poder afrontar el reto y superarlo de atravesar una pandemia y aun estar en la actualidad compitiendo en el mercado habla bien de los comerciantes de la ciudad, sin embargo para ellos mismos la gran mayoría no lo percibe así o por lo menos no con una gran satisfacción, por el contrario consideran que están en situación similar a los tiempos previos al inicio de la contingencia.

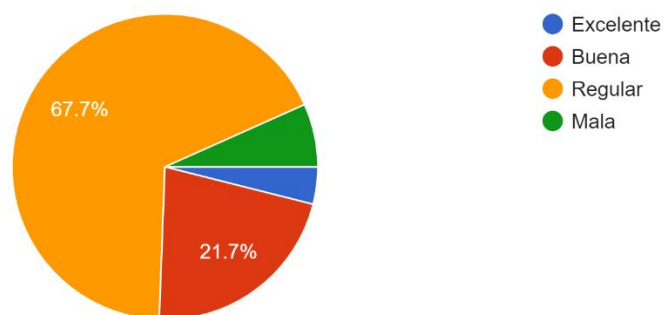
Es importante valorar que si la gran mayoría de la percepción se concentra en el medio del gráfico es relativamente nula o inexistente las empresas que no consideran que tengan una competitividad hoy en día en la ciudad, es un punto importante e indica que el hecho de haber podido afrontar la situación de pandemia los vuelve competitivos y con capacidad adaptativa a retos que puedan presentarse desde diferentes entornos que puedan afectar la economía.

Al tratarse de un factor tan importante como la competitividad que conlleva consigo mismo muchos factores trascendentales como beneficios tanto para el comerciante como para el consumidor, es esencial que se le dé una importancia significativa a no escatimar esfuerzos en lograr una estabilidad y por ende una competitividad del comercio de la región para poder competir tanto a nivel nacional como a nivel internacional y que haya una sana lucha en la ciudad por buscar siempre mejorar los procesos y expandirse. Esto es un gran incentivo para el desarrollo social de la ciudad y abre las puertas a inversiones externas.

Es importante fijar la ciudad como un lugar competitivo en donde los estudiantes en proceso de formación puedan ver con buenos ojos el quedarse en la región y asumir su papel de profesionales en la ciudad, contribuyendo juntos mancomunadamente desde la academia como desde el sector comercial a un bienestar social.

Figura 16

Relación entre la empresa y la ciudad en pandemia



Fuente: Elaboración Propia, (2024)

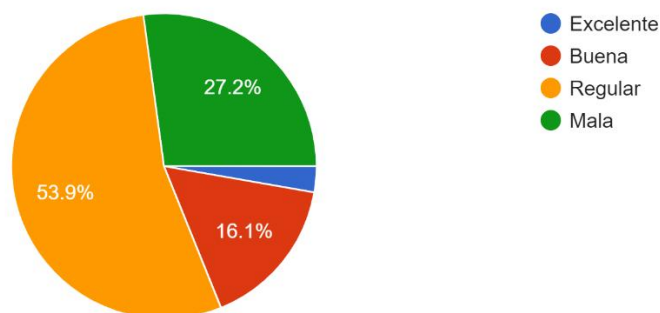
Una gran mayoría del sector considera que no hubo una buena relación entre las mismas empresas del sector económico durante el transcurso de la situación de pandemia en la ciudad, esto es una clara evidencia de que las relaciones entre el mismo comercio no son las óptimas y

que los comerciantes prefieren realizar proceso de forma independiente antes de generar vínculos comerciales que puedan beneficiar a ambas partes.

Al generarse vínculos entre las empresas se genera un valor agregado a cada uno de los procesos que realizan independientemente, esto genera una mayor calidad de los productos o servicios y trae consigo una estandarización de procesos que permitiría un progreso proporcional a las empresas que opten por establecer estos vínculos. El impacto que puede tener el mejoramiento de los procesos en el comercio tiene que venir de la mano con la digitalización de los mismos procesos, por ende es de vital importancia que se tenga conocimiento respecto a las tecnologías informáticas que puedan apoyar y mejorar cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en la ciudad.

Alcanzando estos niveles de estandarización y calidad se generará una apertura a nuevos mercados y la competitividad de la región trascenderá barreras que anteriormente no se habían podido romper debido a que se disminuirá la brecha con el comercio nacional e internacional que maneja estos procesos previos a la pandemia y que ya los tiene consolidados dentro de su estructura. Sin embargo es una tarea conjunta de todos los frentes que puedan afectar el ámbito comercial el poder estrechar estas relaciones y estos lazos que lleven al mejoramiento integro de la economía de la ciudad.

Figura 17
Gestión del gobierno para la supervivencia empresarial



Fuente: Elaboración Propia, (2024)

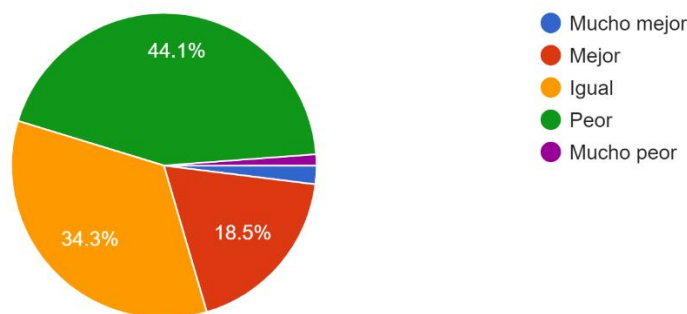
El desconocimiento o el poco acceso a los recursos de apoyo gubernamentales durante la pandemia puede haber contribuido a la percepción negativa de los comerciantes de la ciudad, adicional a desafíos económicos que ya podrían estar presentes antes de la pandemia, el afrontar

esta situación agravo la imagen del comercio ante el gremio comercial. Si bien Tunja fue precursora en ciertas medidas sanitarias que se implementaron durante la pandemia como el pico y cedula que hubo a lo largo de la ciudad, estas medidas para la percepción del comerciante no tuvieron un alto grado de significancia y no fueron valoradas por los mismos una vez concluida la pandemia.

Una vez reactivado el mercado se hace primordial que haya un acercamiento entre el sector comercial y el gobierno para juntar esfuerzos en el desarrollo de la ciudad y para ello es clave poder beneficiarse de las diferentes estrategias que fueron utilizadas por los casos de éxito y de supervivencia por parte del sector comercial en la ciudad. Es importante que el gobierno sirva como vinculo y permita dar mayor visualización a aquellas tendencias tecnológicas exitosas en la ciudad y ayudar a la implementación de estas en empresas que estén emergiendo como en aquellas que ya están constituidas y buscan generar un valor agregado a sus procesos.

Figura 18

Mercado de Tunja antes de la pandemia



Fuente: Elaboración Propia, (2024)

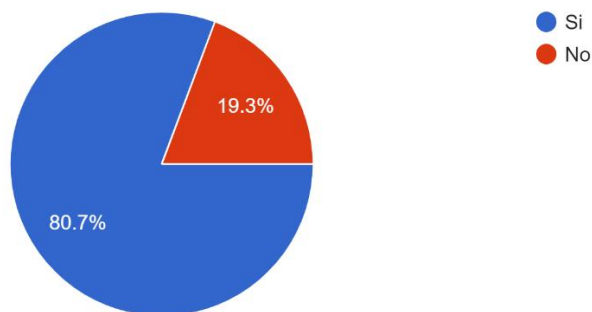
El proceso de reactivación comercial en Tunja pasados tres años del inicio de la pandemia, refleja en los ojos del comerciante que no ha sido lo suficiente para poder considerar que el mercado se encuentra en una mejor posición que en la que estaba antes del inicio de la misma, existe un pequeño porcentaje de comerciantes que si creen que Tunja se encuentra en una mejor posición haciendo la comparación con esa época, sin embargo es importante analizar la situación de cada uno de los puntos de vista y poder hacer un proceso de benchmarking a aquellas empresas que si están situadas en una mejor posición, comprender sus procesos e imitar las buenas prácticas que puedan estar realizando para poder estar en esa posición actual.

También es importante identificar las dificultades que pueden haber tenido o tener las empresas que en este momento se consideran que están en una situación peor, que factores externos o internos juegan un papel importante a la hora de catalogar esta sensación de deterioro de la empresa a través del tiempo.

Una vez superada la pandemia Tunja atravesó un proceso de diversificación de demanda en donde se abrieron oportunidades a nuevos mercados y nuevas posibilidades que los comerciantes pudieron explorar para poder llegar a los usuarios, un ejemplo de esto es el mercado virtual donde empresas que anteriormente solo podían llegar a ciudadanos tunjanos, ahora pueden tocar las puertas de un mercado digital que llega hasta cualquier lugar del mundo de forma permanente y constante.

El aprendizaje en el manejo de estas herramientas digitales es lo que probablemente diferencia a las empresas que en comparación en estas dos épocas, antes y después de la pandemia, se encuentren en mejor o peor posición. Es importante que los comerciantes indaguen en el tema y generen nuevos conocimientos conlleve a una a competitividad digital integra.

Figura 19
Estrategias implementadas son utilizadas actualmente



Fuente: Elaboración Propia, (2024)

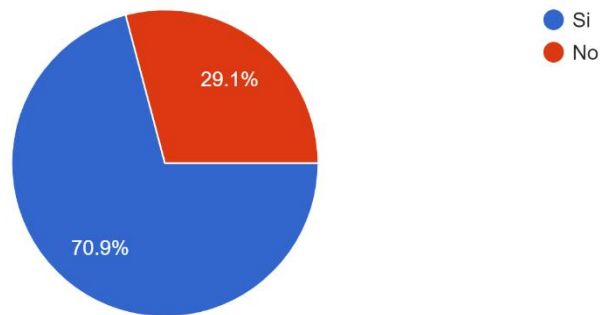
Casi la totalidad de comerciantes que implementaron estrategias para afrontar la pandemia conservan esas estrategias hoy en día en el desarrollo de los procesos de la empresa, es decir que si bien la contingencia represento un obstáculo y una amenaza en el momento que llego a la ciudad, también fue una oportunidad para que los comerciantes exploraran herramientas que no solo fueron un auxilio para poder existir durante esta difícil situación si no que se

constituyeron como un pilar importante en las empresas y que les permitió generar un avance y un estímulo a estar en un constante proceso de aprendizaje y de implementación de tendencias y estrategias.

En una región comercial tan conservadora es de valorar que los empresarios hayan optado por salir de su zona de confort y generar nuevas medidas que hoy en día puedan seguir siendo utilizadas como parte de los procesos desarrollados por las empresas. Siendo Tunja una ciudad estudiantil era de vital importancia que se generara el vínculo entre la digitalización y el comercio debido a que quienes tienen mayor acceso a las herramientas digitales son los jóvenes y la academia, y al unir estos dos frentes y llevarlos a la práctica empresarial se genera un bienestar común a la sociedad y a la ciudad para un crecimiento económico.

Figura 20

Tomaría las mismas medidas ante un nuevo evento de pandemia



Fuente: Elaboración Propia, (2024)

La pandemia fue un evento que ningún Estado, empresa y persona estaba preparada para afrontar y que probablemente ninguno vuelva a afrontar, allí se puso a prueba la capacidad de adaptación de las personas y en este caso específico de los comerciantes o empresarios de poder hacer subsistir su negocio pese a estas fuertes adversidades, tomando en cuenta la opinión de las personas que hoy en día pueden decir que su negocio sigue vigente pese a esta fuerte adversidad es claro que hubo un aprendizaje en las personas y que consideran que las decisiones tomadas para gestionar esta difícil situación fueron las correctas.

La resiliencia de la ciudad y de su sector comercial es un motivo de orgullo para las personas que lo atravesaron y que hoy en día consideran que podrían afrontar cualquier situación

debido a que ya pasaron por una de las más complicadas que podría enfrentar cualquier economía y sobrevivieron, comercialmente hablando. La situación de pandemia fue un punto de inflexión que permitió el afianzamiento de herramientas tecnológicas y digitales en toda la región, ya que para muchos fue el único canal de comunicación que pudieron tener con sus clientes recurrentes, siendo que estas herramientas están en un constante proceso de innovación y renovación, el mayor éxito de la pandemia podría considerarse la alianza con estas medidas digitales y que una ciudad tan conservadora como Tunja haya podido verse inmersa en la necesidad de la implementación de estas estrategias y herramientas, este podría considerarse el mayor triunfo que dejó la difícil situación.

9.3 Percepción de los usuarios respecto a las herramientas implementadas en pandemia

Tal y como se ha evidenciado en la recolección de información en las fuentes primarias y secundarias, las MiPymes tanto de la ciudad de Tunja como a nivel nacional optaron por la implementación de herramientas digitales para la gestión de clientes, apoyados principalmente en las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp, así como la implementación de software de compras y pagos online como Nequi, Daviplata, códigos QR, entre otra variedad de pagos electrónicos que conllevaron a que la pandemia fuese más llevadera y alineada con la implementación tecnológica que evitara el cese de sus operaciones.

La digitalización fue una de las medidas adoptadas por las personas en sus negocios, según lo expuesto por Asobancaria, (2021), expone que la digitalización es una de las grandes oportunidades que tienen las empresas de sobresalir en el mercado, sin embargo, menos del 30% de las pymes implementan este tipo de modelos de venta online, impactando de manera negativa sus ventas y, que además, son superadas por aquellas empresas que sí las implementan, concluyendo con una seria afectación a los procesos de compra y de adaptabilidad al nuevo mercado digital, esto puede ser un factor diferenciador entre aquellas organizaciones que sí implementaron modelos tecnológicos y lo que no, derivando en el cierre de las tareas y actividades empresariales.

Sin embargo, no sólo se trata de mejorar los canales de venta online de las empresas, debido a que se percibe un alto grado de incertidumbre de las personas en la compra de productos por canales online. Sánchez y Montoya, (2016), son concluyentes en afirmar que, en el

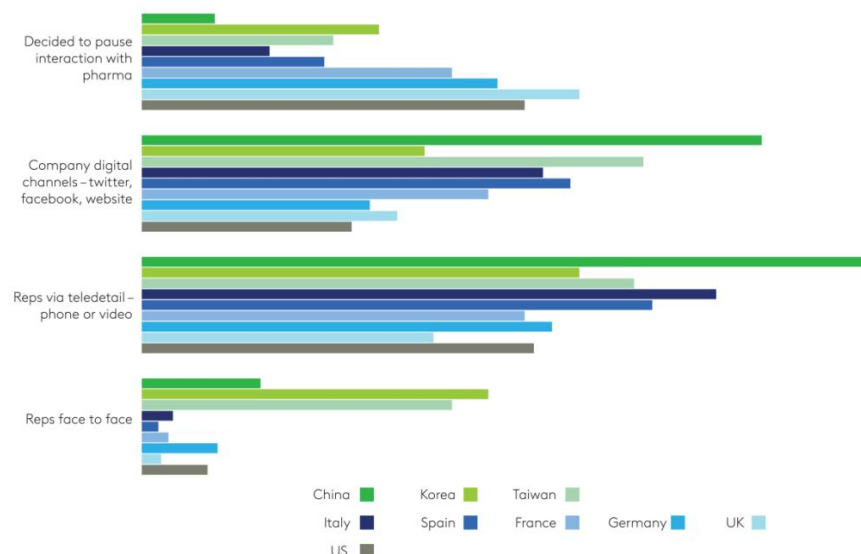
mercado nacional y, particularmente en la compra de pequeños productos los canales online no son los predilectos por los clientes, debido a que existe inseguridades en el reconocimiento de la venta online y existe un alto temor de robo o pérdida de información neurálgica como claves de tarjeta o usurpación de identidad, generando que, el comercio electrónico en las pequeñas empresas no despegue por la falta de confianza y de seguridad percibida por los usuarios en un momento determinado de la compra a realizar en medios de digitalización.

En el eje investigativo de la percepción de los usuarios frente a las estrategias de digitalización y de e-commerce en tiempos de pandemia se resalta que la adopción de este tipo de prácticas es bien visto por la comunidad en términos de agilidad, accesibilidad y mejora en los canales de pago online que pueden hacer uso para la adquisición de productos o de servicios por lo que se debe visualizar como un proceso planificado y orientado a las mejoras estructurales de las páginas web, canales de venta online, medios de comunicación entre otros. Por lo tanto las estrategias comerciales deben estas planificadas y orientadas a posicionar los productos y mejorar la participación de estos en el mercado (Bello y Ramos, 2012).

Por ende, la implementación principal de canales de comercialización online haciendo uso de las redes sociales fue la respuesta del comercio de las MiPymes en Colombia y Tunja no sería la excepción, por lo tanto, este tipo de comunicación digital mantuvo la vanguardia de estados desarrollados y potencia como lo son Estados Unidos, China, Taiwan, Italia, Francia, entre otros países, donde se han implementado mecanismos por medio de Twitter, Facebook, sitios web propios y tercerizados, esto ha derivado en una mejora en los medios y canales de comunicación a mediano y alego plazo, resultados que se presentan en la siguiente figura.

Figura 21

Interacción de clientes por medio de canales online



Fuente: Avila, Espitia, Gutiérrez, & Lozano, (2021, p.25)

El impacto de este tipo de estrategias en la gestión e implementación de canales online y de ventas con base en las redes sociales y en la gestión de sus propios portales web coinciden con ser las de mayor impacto en la venta y comercialización de este tipo de productos, alineándose con medidas de mejor oportunidad en la entrega y de optimización de los canales de distribución, además, estos canales se han mejorado con base a la pandemia desarrollada a nivel mundial en el año 2020 y parte de 2021, donde aún se visualizan impactos en la comercialización de este tipo de insumos en el mercado colombiano, resaltando que, el cese de actividades y de movilidad de personas condujo a un cierre de las operaciones de las droguerías lo que conllevó a que se replantearan los modelos de atención al cliente, visualizando una oportunidad de mejora bajo las cadenas tecnológicas y de visualización online.

10 Conclusiones

El impacto de la pandemia en el comercio de la ciudad de Tunja tuvo grandes índices de terminación de la actividad comercial, no obstante es importante hacer una valoración de las empresas que pudieron sobrellevar esta situación y convertirlo en oportunidades de mejora que permitieron seguir y mantener una vigencia incluso en la actualidad, entender como fue la implementación de las estrategias que adoptaron fue clave para poder analizar de forma integral y estructural el impacto de las mismas en el comercio local. Sin ignorar que la pandemia generó una crisis en donde más del 80% de los comerciantes sufrió una reducción de sus ingresos, sin contar con los que tuvieron que cerrar su negocio de forma definitiva y no entrarían en la estadística de estudio para este caso.

Aunque se trataba de una situación de carácter público sanitario que afectaba la salud física de las personas, esto tuvo repercusiones también en la salud mental de las mismas, donde la cuarentena obligo a las personas a no poder realizar una necesidad natural como es la de relacionarse, sin embargo este proceso se pudo llevar a cabo a través de los medios digitales o las herramientas tecnológicas. Esto permitió reconocer la importancia de la vinculación de las plataformas digitales para la correcta prestación de servicios y comercialización de bienes, afrontando de la mejor manera el desarrollo de la contingencia debido a que permitieron alivianar una dificultad tan grande para las personas.

Para los empresarios, los insumos tecnológicos les permitió superar sus debilidades y abordarse en la gestión e implementación de alternativas sólidas que dieron un resultado beneficioso en el proceso de sostenibilidad comercial; además, estas medidas sirvieron como ejemplo y trazabilidad de casos de éxito que fueron consultados y, de establecer cómo se vieron beneficiados por estrategias innovadoras como lo es la implementaciones de canales de comunicación digital, esto claramente repercutió en criterios financieros y de continuidad del establecimiento maximizando su capacidad organizacional y en adquirir un alto nivel de competitividad no solo a nivel regional sino también a nivel nacional e incluso internacional.

Como se planteó en la hipótesis y una vez estando con la información de primera mano, se reafirmó que la ciudad de Tunja y su comercio contaba con prácticas conservadoras y que fue

un duro golpe de realidad el tener por obligación llegar a la implementación de medidas que probablemente sacaron de la zona de confort a una gran mayoría del comercio, aunque haciendo un análisis en retrospectiva de la implementación de dichas medidas y su impacto en lo que es el mercado actualmente, tuvieron un resultado positivo y muy seguramente sea esta situación la que abra las puertas a una concientización de cambio por parte de los comerciantes de la ciudad y una mayor aceptación a procesos tecnológicos y de innovación, así mismo esto tiene un efecto en el fortalecimiento de los vínculos entre comercio academia y gobierno debido a que se buscara el apoyo reciproco de cada uno de los actores de estos frentes para poder seguir expandiendo tanto conocimientos como capacidad estructural de cada uno de ellos.

11 Recomendaciones

A futuro se espera que Tunja continúe en el proceso de reactivación comercial y que de la mano de toda la fuerza profesional que pueda generar la ciudad al ser una ciudad universitaria se pueda consolidar como una región próspera aliada de las diferentes herramientas tecnológicas y digitales que permitan el desarrollo de la ciudad y traigan consigo una confianza para los inversores locales y extranjeros, es una tarea que se debe realizar por parte de todos los involucrados en la prosperidad de la región, a pesar de que Tunja cuenta con la materia prima y el capital humano para lograr esta finalidad, no se explota de manera adecuada estos recursos.

Es menester mejorar los canales de comunicación entre el gobierno y el sector comercial y que haya un alto grado de confianza entre los mismos para poder aunar esfuerzos que conlleven al beneficio de ambas partes y consigo a la facilitación de acceso a los recursos, a la promoción de procesos de innovación, al mejoramiento y digitalización de procedimientos realizados en el comercio local y finalmente a un desarrollo integral.

Las estrategias implementadas claramente tuvieron una aceptación tanto en los usuarios como en los implementadores de estas, debido a que fueron de una gran ayuda para sobrellevar la situación adversa y quienes acudieron a estas herramientas en su gran mayoría aun hacen uso de ellas. Si bien es importante contar con las herramientas tecnológicas como un aliado estratégico en el desarrollo del objeto social de cualquier empresa, es clave también identificar estas herramientas como una oportunidad y no como un riesgo, ya que en muchas ocasiones las personas que hacen parte del proceso de cualquier entidad piensan que la empresa que está adquiriendo tecnología o mejorando sus procesos

Sin embargo, se debe visualizar la pandemia como una oportunidad de implementar políticas y mecanismos para la visualización y venta de productos, debido a que esto no se había considerado en tiempos antes de pandemia, reflejándose en la baja tendencia de vinculación de políticas online, demostrando que, las empresas deben estar a la vanguardia en la mejora de implementación de mecanismos digitales para optimizar sus canales de venta y de logística que contribuyan con el aumento de las ventas corporativas.

12 Referencias

- Acosta, V. (24 de Febrero de 2021). En medio de la pandemia por covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509-370-micronegocios-en-colombia-3130382>
- Adan, J., Munar, L., Romero, G., & Gordillo, A. (2022). Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de pandemia. *Tecnura*, 26(72), 185-208.
<https://doi.org/https://doi.org/10.14483/22487638.17879>
- Andrade, D. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (80), 59-72.
- Arambula, M. (2020). Impacto de la gestión de sustentabilidad empresarial en la cultura organizacional. *Nova Rua*, 20(3), 45-56.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8043185.pdf>
- Argoti, A., Bennett, J., & Revelo, L. (2023). Principales medidas económicas adoptadas por el sector empresarial durante la pandemia por COVID-19 en Colombia. *Revista Criterios*, 30(1), 93-111. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8891295.pdf>
- Asobancaria. (2 de diciembre de 2021). *E-Commerce, crecimiento y ecosistema digital en Colombia*. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1213.pdf>
- Ávila, L., Espitia, C., Gutiérrez, I., & Lozano, D. (2021). *Impacto de la pandemia por Covid-19 a una empresa comercializadora de productos farmacéuticos en Colombia*. (Trabajo de especialización). Universidad EAN, Bogotá D.C., Colombia.
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10782/GutierrezIngrid2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bandrés, E., Conde, M., & Iniesta, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *Retos - Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 25-44.
<https://doi.org/https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.02>

- Bello, L., & Ramos, A. (2012). Importancia del comercio electrónico B2C e impacto de la innovación en los comportamientos de compra. *Revista Ábaco*, 3(73), 23-32.
<https://www.revistasculturales.com/xrevistas/PDF/72/1605.pdf>
- Berg, R., & Laske, N. (8 de marzo de 2024). *Catalizadores del cambio: cómo los emprendedores están transformando América Latina*. <https://www.csis.org/analysis/catalysts-change-how-entrepreneurs-are-transforming-latin-america>
- Briñeza, M., y Penagos, M. (2021). La Sostenibilidad como Estrategia Competitiva en empresas del sector Construcción del Departamento de Antioquia - Colombia. *Telos*, 23(2), 325-338.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36390/telos232.08>
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., & Núñez, J. (2016). El rol del empowerment en el éxito empresarial. *Investigación Administrativa* (117), 23-37.
<https://www.redalyc.org/pdf/4560/456046142002.pdf>
- Calle, C. (2022). La transformación digital y su importancia en las pymes. *Iberoamerican Business Journal: Revista de Estudios Internacionales*, 5(2), 64-81.
- Cámara de Comercio de Tunja. (2022). *Censo Empresarial 2022*. <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2022/05/Censo-Empresarial-2022.pdf>
- Cueva, X., y Erazo, J. (2021). Impacto socioeconómico del COVID-19 en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 77-101.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1275>
- Doppelt, B. (2003). *Leading change toward sustainability. A change management guide for Business, Government and Civil Society*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Fernández, J., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch*, 6(6), 130-143. DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.07
- Galindo, O. (2020). Transformación digital: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(2), 3-6.

- Gómez, E., & Durán, J. (2023). Sostenibilidad empresarial en Colombia. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 8(16), 1-9. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.16.2023.10494>
- Henao, L. (2020). Calidad de servicio y valor percibido como antecedentes de la satisfacción de los clientes de las empresas de telecomunicaciones en Colombia. *Contaduría y Administración*, 65(3), 1-23. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2318>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Herrera, M. (2011). *Fórmula para el cálculo de la muestra de poblaciones finitas*. <https://www.studocu.com/bo/document/universidad-mayor-de-san-andres/administracion-i/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica/11211355>
- Llanes Font, M., y Lorenzo Llanes, E. (2021). La cuarta revolución industrial y una nueva aliada: calidad 4.0. *Ciencias Holguín*, 27(2), 67-74.
- Lozano, B., Toro, M., & Calderón, D. (2021). El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. *Revista Dominio de las Ciencias*, 7(6), 907-921. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383788.pdf>
- Marciniak, R. (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *Educación*, 53(1), 171-207.
- Monterrosa Blanco, H. (7 de Mayo de 2020). *Conozca las condiciones de debe cumplir una empresa para ser considerada Pyme*. La República: <https://www.larepublica.co/empresas/conozca-las-condiciones-de-debe-cumplir-una-empresa-para-ser-considerada-pyme-3002771>
- Rivera, J. (2018). Pequeños toques hacen grandes rasgos: Análisis de los determinantes de las micro, pequeñas y medianas empresas, Pyme. *Revista Empresarial*, 46, 42-51. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7021669.pdf>
- Rojas Mayta, E. E., y Bustios Martínez, M. M. (20221). La situación de las PYMEs en un contexto de post pandemia. *TecnoHumanismo*, 1(3), 67-94.

- Sánchez, J., & Montoya, L. (2016). La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico: caso de los consumidores en Antioquia (Colombia). *Innovar*, 27(64), 11-22.
<https://www.redalyc.org/journal/818/81850404002/html/>
- Sempere, P. (3 de Febrero de 2021). *El Covid se lleva por delante a 207.000 empresas y 323.000 autónomos en apenas medio año*. Cinco Días:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/03/economia/1612367119_734627.html
- Siete Días. (20 de Mayo de 2021). *Cierre de empresas y millonarias pérdidas en Boyacá en medio de la pandemia*. <https://boyaca7dias.com.co/2021/05/20/cierre-de-empresas-y-millonarias-perdidas-en-boyaca-en-medio-de-la-pandemia/>

Anexos

Anexo A. Preguntas de la encuesta

Preguntas Encuesta

1. ¿A qué sector económico pertenece su empresa?
2. ¿Su empresa implemento estrategias durante la pandemia para poder continuar con el proceso de atención al cliente?
 - a) ¿Por qué motivo la empresa no implemento ninguna estrategia durante la pandemia?
3. ¿Cuáles de las siguientes estrategias implemento su empresa durante la pandemia?
 - a) Venta en línea
 - b) Entrega a domicilio
 - c) Reducción de personal
 - d) Nuevos horarios de operación
 - e) Medidas de seguridad sanitaria
 - f) Otra
4. En una escala de 1 a 5 siendo 5 muy efectiva y 1 muy inefectiva ¿Como calificaría los resultados de la implementación de estas medidas para su empresa?
5. ¿Noto algún cambio en los ingresos de su empresa durante la pandemia y sus procesos de cuarentena?
 - a) Aumento de ingresos
 - b) Ingresos iguales
 - c) Disminución de ingresos
6. ¿Noto algún cambio en los ingresos de su empresa una vez termino la pandemia y se genero la reactivación comercial?
 - a) Aumento de ingresos
 - b) Ingresos iguales
 - c) Disminución de ingresos
7. ¿Recibió acompañamiento o subsidio por parte del gobierno para la implementación de estas estrategias?
 - a) Si
 - b) No
8. ¿Acudio a alguna entidad privada para la implementación de estas estrategias?
 - a) Si
 - b) No

9. Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la situación de la empresa actualmente en comparación a antes del inicio de la pandemia

10. CAPACIDAD FINANCIERA

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

11. FIDELIZACION DEL CLIENTE

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

12. CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

13. COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

14. ¿Como considera que fue la relacion entre las empresas de la ciudad durante la pandemia?

- a) Excelente
- b) Buena

- c) Regular
 - d) Mala
15. ¿Como considera que fue la gestión del gobierno en la supervivencia de las empresas a lo largo de la pandemia?
- a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
16. ¿Como considera que esta el mercado en Tunja respecto a antes de la pandemia?
- a) Mucho mejor
 - b) Mejor
 - c) Igual
 - d) Peor
 - e) Mucho peor
17. ¿Las estrategias que implemento durante la pandemia siguen siendo parte de su empresa hoy en día?
- a) Si
 - b) No
18. Si el día de mañana iniciara nuevamente un proceso de cuarentena por una situación similar ¿Tomaría las mismas medidas y estrategias que tomo durante el covid-19?
- a) Si
 - b) No

Transcripción entrevistas

Entrevista a **Leidy Lorena Arenas Reyes**, representante legal del GRUPO EMPRESARIAL 432 HERTZ S.A.S.

1. ¿A qué sector económico pertenece la empresa?

Rta: La empresa pertenece al sector Horeca Gastronómico

2. ¿Cuál o cuáles fueron las estrategias adoptadas por la empresa durante la pandemia?

Rta: Renovamos nuestras ideas y modelo de negocio y creamos una página de “regalos líquidos” enfocados a cachas de regalos con temática de preparación de cócteles, esta idea consistía en ofrecer productos para que nuestros clientes se aventuraran a preparar su propio cóctel en casa.

3. ¿Cuál fue el mayor reto de su empresa por la pandemia?

Rta: El mayor reto en principio fue entender lo que estaba sucediendo pues eran muchos sueños y presupuesto puestos en un lugar; después el reto se convirtió en resistencia, ya que la empresa arrancó y a los 10 días inició la pandemia.

4. ¿Cómo afronto este reto?

Rta: Con resiliencia y aprovechando el tiempo para cultivar ideas y nuevos proyectos.

5. ¿Cuál considera que es el principal motivo de supervivencia de su empresa?

Rta: El capital humano y las variables financieras.

6. ¿Como califica la gestión del gobierno frente a las políticas adoptadas para combatir la emergencia sanitaria?

Rta: Para todos era una situación de salubridad e incluso de orden público nuevos, así que, considero que las políticas aplicadas en esta emergencia sanitaria fueron optimas en cuanto a que las medidas adoptadas permitían el funcionamiento empresarial para la mayoría de sectores del cual salimos beneficiados

7. ¿Como esta su empresa ahora en comparación a antes de la pandemia?

Rta: Nuestra empresa nació una semana antes de que iniciara la pandemia, por lo tanto no tengo un comparativo.

8. ¿Como es la percepción de los clientes hoy en día hacia su empresa?

Rta: En este momento 432 hertz se encuentra posicionado como el mejor lugar de coctelería de la ciudad, somos un referente por nuestra calidad en insumos y capital humano y así mismo lo perciben nuestros clientes.

9. ¿Considera a su empresa competitiva en el mercado actual?

Rta: Totalmente, en este momento somos competitivos a nivel nacimiento, hace un año estuvimos nominados a los premios la barra en la categoría mejor barra, este es un gran reconocimiento a todo el trabajo que va más allá de servir un coctel pues muchos de nuestros productos tienen transformación de productos locales; por ejemplo tenemos un coctel a base de cordial de rubas y nabos y su decoración lleva una sal de habas producida por nosotros mismos; esto nos ha llevado a generar una sostenibilidad consciente y artesanal; por esto considero que nuestra empresa tiene mucho para competir en el sector gastronómico.

10. ¿Su público objetivo actual es el mismo que antes de la pandemia?

Rta: Así es, nuestro público objetivo captado desde el inicio sigue vigente.

11. Si el día de mañana nos enfrentaremos a una situación de emergencia sanitaria igual o similar ¿Implementaría las mismas estrategias o cambiaría algo?

Rta: Cuando la pandemia inicio no teníamos todo el conocimiento que en la actualidad, por lo que no puedo decir que cambiaría algo, lo que sí podría hacer es generar nuevas oportunidades para el equipo de trabajo, aprovechamos para capacitarnos, dictar cursos virtuales, elaborar manuales de elaboración de cócteles, manuales de la historia de los tragos más representativos y aprovecharía para investigar productos locales, todo esto en pro de mejorar siempre.

B. Entrevista a **Andrés Felipe Peña**, representante legal de Carro Ágil S.A.S.

1. ¿A qué sector económico pertenece la empresa?

Comercial, venta de vehículos.

2. ¿Cuál o cuáles fueron las estrategias adoptadas por la empresa durante la pandemia?

Durante la pandemia implementamos un catálogo virtual de los vehículos que teníamos en stock y realizamos visitas a los clientes durante la contingencia con los permisos de restricción de la ciudad cuando podíamos por el pico y cedula, esto nos ayudó a acercarnos bastante a los clientes que ya teníamos y a los potenciales.

3. ¿Cuál fue el mayor reto de su empresa por la pandemia?

Yo creo que principalmente el Poder mantener a las personas que trabajaban con nosotros y poder seguir brindando un servicio de calidad a los clientes

4. ¿Cómo afronto este reto?

Mediante la creación del catálogo virtual y con el aprendizaje de nuevos conocimientos que nos permitiera sobrevivir a la pandemia, de allí que ahorita en este momento la empresa además de vender carros también contamos con un área de capacitación y crecimiento profesional

5. ¿Cuál considera que es el principal motivo de supervivencia de su empresa?

La innovación y el no quedarnos quietos a pesar de las adversidades, estar siempre buscando nuevos horizontes.

6. ¿Cómo calificaría la gestión del gobierno frente a las políticas adoptadas para combatir la emergencia sanitaria?

Pues la verdad es que nosotros no contamos con ningún tipo de financiación por parte del gobierno ni de ningún dinero público.

7. ¿Cómo esta su empresa ahora en comparación a antes de la pandemia?

En estos momentos creo que la empresa se encuentra en un punto mucho mejor que antes de la pandemia, porque hemos podido crecer no solo en aspectos económicos sino también hemos podido ampliar nuestro portafolio, eso creo que es el valor agregado más importante

8. ¿Cómo es la percepción de los clientes hoy en día hacia su empresa?

Como les comentaba nosotros tenemos nuestros programas de crecimiento personal y profesional entonces eso ha generado un vínculo más estrecho con el cliente, porque además de poder adquirir un vehículo con nosotros, los clientes también pueden participar en nuestros diferentes cursos y capacitaciones, haciendo que los clientes duren más con nosotros y no solo en la venta como tal.

9. ¿Considera a su empresa competitiva en el mercado actual?

Si considero que somos una empresa en constante crecimiento y que en comparación con las demás empresas que prestan un servicio similar al nuestro estamos muy bien posicionados

10. ¿Su público objetivo actual es el mismo que antes de la pandemia?

Si es el mismo pero aún más amplio por la misma ampliación del portafolio

11. Si el día de mañana nos enfrentáramos a una situación de emergencia sanitaria igual o similar ¿Implementaría las mismas estrategias o que cambiaría?

Creo que eso es un incierto ya que es muy difícil recrear una situación idéntica, pero si estamos contentos con los resultados que obtuvimos post pandemia y nuestro modelo de trabajo.