	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15
			VERSIÓN	02
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN		FECHA	03/04/2017
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ		
Jefe División de Biblioteca	Equipo Operativo de Calidad	Líder de Calidad		

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES): NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS

NOMBRE(S): JOSÉ MIGUEL APELLIDOS: CORZO NIÑO

FACULTAD: FACULTAD DE INGENIERÍAS

PLAN DE ESTUDIOS: INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR:

NOMBRE(S): RAQUEL IRENE APELLIDOS: LAGUADO RAMÍREZ

CODIRECTOR:

NOMBRE(S): ROSA PATRICIA APELLIDOS: RAMIREZ DELGADO

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA ENFRENTAR EL IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO POR EL EFECTO DEL COVID-19 EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR ECONÓMICO COMERCIAL DE LA FRONTERA COLOMBO-VENEZOLANA.

El presente proyecto investigativo tuvo como objetivo diseñar estrategias para enfrentar el impacto socioeconómico por el efecto de COVID-19 en las micro y pequeñas empresas del sector comercial de la frontera Colombo-venezolana, para ello se realizó un diagnóstico en donde se analizaron los resultados de la estructura empresarial, naturaleza, tipología sectorial, respuesta a la emergencia y protocolos de seguridad y salud en el trabajo, para esto se utilizaron herramientas metodológicas como lo fueron encuestas a las 100 empresas, matriz de riesgos y oportunidades y una matriz DOFA. Por último se consolidó la información recolectada a través de una matriz estratégica y un plan de acción para saber los requisitos mínimos que se debe tener en cuenta y así llevar a cabo las estrategias propuestas.

PALABRAS CLAVES: COVID-19, ESTRATEGIAS, IMPACTO SOCIOECONÓMICO

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 116 PLANOS: ILUSTRACIONES: CD ROOM:

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA ENFRENTAR EL IMPACTO SOCIO-
ECONÓMICO POR EL EFECTO DEL COVID-19 EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL SECTOR ECONÓMICO COMERCIAL DE LA FRONTERA COLOMBO-
VENEZOLANA.

JOSÉ MIGUEL CORZO NIÑO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍA

PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2022

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA ENFRENTAR EL IMPACTO SOCIO-
ECONÓMICO POR EL EFECTO DEL COVID-19 EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL SECTOR ECONÓMICO COMERCIAL DE LA FRONTERA COLOMBO-
VENEZOLANA.

JOSÉ MIGUEL CORZO NIÑO

Proyecto presentado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Director: MSc. Raquel Irene Laguado Ramirez

Co director: MSc. Rosa Patricia Ramirez Delgado

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍA

PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2022

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

FECHA: 24 de marzo, 2022
HORA: 4:00 p.m.
LUGAR: SALA DE JUNTAS DPTO PROCESOS INDUSTRIALES
PLAN DE ESTUDIOS: INGENIERIA INDUSTRIAL

TÍTULO DE LA TESIS: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA ENFRENTAR EL IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO POR EL EFECTO DEL COVID-19 EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR ECONÓMICO COMERCIAL DE LA FRONTERA COLOMBO-VENEZOLANA.

JURADOS: FANNY YURLEY HERNANDEZ VILLAMIZAR
ANTONIO VICENTE GRANADOS

DIRECTOR: RAQUEL IRENE LAGUADO RAMIREZ
CODIRECTOR: ROSA PATRICIA RAMIREZ DELGADO

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CÓDIGO	CALIFICACIÓN LETRA	NÚMERO
JOSÉ MIGUEL CORZO NIÑO	1192165	cuatro, dos	4,2

APROBADA



FANNY YURLEY HERNANDEZ VILLAMIZAR



ANTONIO VICENTE GRANADOS



Vo.Bo OSCAR MAYORGA TORRES
Director Plan de Estudios
Ingeniería Industrial
Magda M.

Contenido

	Pág.
Introducción	12
1. El problema	14
1.1 Título	14
1.2 Planteamiento del Problema.	14
1.3 Formulación del Problema.	16
1.4 Justificación.	16
1.5 Objetivos	18
1.5.1 Objetivo general.	18
1.5.2 Objetivos específicos.	18
1.6 Alcances y limitaciones	18
1.6.1 Alcances.	18
1.6.2 Limitaciones.	19
2. Marco Referencial	20
2.1 Antecedentes.	20
2.2 Marco Teórico	25
2.2.1 Encuesta.	25
2.2.2 Matriz de Riesgos.	25
2.2.3 Matriz DOFA.	25

2.2.4 Ventaja competitiva.	28
2.3 Marco Conceptual.	29
2.4 Marco contextual.	31
2.5 Marco Legal	36
3. Diseño Metodológico	41
3.1 Tipo de Investigación.	41
3.2 población y muestra	42
3.2.1 Población.	42
3.2.2 Muestra	42
3.3 Técnicas para la recolección de la información	44
4. Desarrollo de los Objetivos	46
4.1 Diagnóstico del impacto socioeconómico por el efecto del COVID 19 en las micros y pequeñas empresas del sector comercial de la frontera Colombo-venezolana, identificando naturaleza, tipología sectorial o industrial, estructura empresarial, respuesta a la emergencia, protocolos de seguridad y salud en el trabajo y salud ocupacional.	46
4.1.1 Identificación de la naturaleza de las empresas	48
4.1.2 Tipología sectorial o industrial.	50
4.1.3 Estructura empresarial	51
4.1.4 Respuesta a la emergencia.	53
4.1.5 Protocolos de seguridad y salud en el trabajo y salud ocupacional.	61

4.1.6 Seguridad y Salud en el Trabajo	74
4.2 Desarrollo Segundo Objetivo Identificación de los riesgos y oportunidades en las prácticas de los modelos de negocio que se están desarrollando frente a la emergencia sanitaria generada por la COVID-19.	78
4.2.1 Propuesta de valor	78
4.2.2 Segmentos	79
4.2.3 Actividades de mercadeo	81
4.2.4 Recursos claves:	83
4.2.5 Proveedores:	84
4.2.6 Canales de comercialización	84
4.2.7 Nivel financiero (Costos – Ingresos)	85
4.2.8 Socios Alianzas	87
4.3 Desarrollo Objetivo tres Formulación de estrategias.	84
4.3.1 Estrategias a corto plazo	89
4.3.2 Estrategias a mediano plazo	89
4.3.3 Estrategias a largo plazo	90
5. Conclusiones	100
6. Recomendaciones	102
Referencias bibliográficas	104
Anexo	109

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Clasificación de la empresa	49
Figura 2. Naturaleza jurídica	49
Figura 3. Estrato Socioeconómico.	51
Figura 4. Tipo de vinculación laboral.	51
Figura 5. Tipo de afiliación al sistema de seguridad social.	52
Figura 6. Funciones claramente definidas.	53
Figura 7. Trabajadores vinculados antes de la emergencia sanitaria.	54
Figura 8. Trabajadores vinculados actualmente.	54
Figura 9. Medidas adoptadas en respuesta a la pandemia.	55
Figura 10. Medidas para evitar el incumplimiento del pago de nómina	56
Figura 11. Reducción de beneficios a los trabajadores.	57
Figura 12. Problemas con proveedores por incumplimiento en la entrega de insumos o productos	57
Figura 13. Disminución de ventas.	58
Figura 14. Pérdidas de productos a causa de la poca demanda.	59
Figura 15. Reducción de precios de venta.	59
Figura 16. Ayudas económicas recibidas por las empresas del gobierno nacional.	60
Figura 17. Solvencia económica de las empresas después de recibir ayudas del gobierno.	61
Figura 18. Grado de identificación de los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en la empresa.	62

Figura 19. Grado de cumplimiento en el diseño de los planes de respuesta ante los riesgos que genera el COVID-19.	62
Figura 20. Medidas administrativas adoptadas.	63
Figura 21. Medidas de ingeniería adoptadas.	64
Figura 22. Medios de transporte para llegar a la empresa.	64
Figura 23. Disponibilidad de recursos para implementar los protocolos de bioseguridad.	65
Figura 24. Mes de presentación de los protocolos de bioseguridad	65
Figura 25. Visita de inspección para verificar protocolos de bioseguridad	66
Figura 26. Aprobación de los protocolos de bioseguridad.	67
Figura 27. Implementación de los protocolos de bioseguridad.	67
Figura 28. Implementación de bitácora de control.	68
Figura 29. Personal a cargo de la bitácora de control.	69
Figura 30. Realización de charlas de promoción y prevención en seguridad y salud en el trabajo	69
Figura 31. Personal a cargo de charlas de promoción y prevención.	70
Figura 32. Medidas adoptadas al tener un trabajador contagiado.	71
Figura 33. Medio de comunicación para seguimiento del trabajador contagiado	71
Figura 34. Programa epidemiológico diseñado e implementado.	72
Figura 35. Porcentaje de solicitud de asesoría a la ARL.	73
Figura 36. Grado de satisfacción con la asesoría de la ARL	73
Figura 37. Elementos de protección personal suministrados.	75
Figura 38. Rotación de elementos de protección personal para los trabajadores.	75

Figura 39. . Frecuencia de capacitaciones sobre el buen uso de los EPP y prácticas de prevención para el contagio del COVID-19. 76

Figura 40. Frecuencia de programas de acompañamiento psicosocial. 77

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Número de empresas por sector económico, Corte al 31 de diciembre 2015-2016	33
Tabla 2. Número de empresas por sector económico, Corte al 31 de diciembre 2017-2018	34
Tabla 3. Muestra probabilística del proyecto	42
Tabla 4. Muestreo estratificado para microempresas	43
Tabla 5. Muestreo estratificado para pequeñas empresas	43
Tabla 6. Distribución del Subsector Comercial	48
Tabla 7 Matriz de Riesgos y Oportunidades en las prácticas de los modelos de negocio que se están desarrollando frente a la emergencia sanitaria generada por la COVID-19.	78
Tabla 8 Matriz DOFA	84
Tabla 9 Matriz estratégica.	86
Tabla 10 Plan de acción	91

Introducción

La pandemia es un problema global, pero se enfrenta de manera local. Desde que en la primera semana de marzo se detectara el primer caso en Colombia, se abrió entonces como en todos los demás países un debate sobre las medidas que debían tomarse y su radicalidad. En él subyace un dilema entre la paralización de la economía y la preservación de la salud pública. (RODRIGUEZ, 2020)

En Colombia, la rápida expansión del coronavirus ha obligado a los entes reguladores y a las autoridades pertinentes a tomar medidas y precauciones rápidas, no solo para evitar la propagación de esta pandemia, sino también para contrarrestar los efectos económicos, financieros y sanitarios, entre otros, que se esperan. (UNIVERSIDAD DE LA SABANA, 2020)

Por lo mencionado anteriormente, las medidas adoptadas por el gobierno nacional que buscan frenar la propagación del virus, propinaron un duro golpe para las micros y pequeñas empresas, ya que, como primera y principal medida, al aumentar los casos de contagios se ordenó un aislamiento preventivo obligatorio en todo el territorio nacional, obligando a la mayoría de sectores económicos a cerrar sus empresas con excepción de las cadenas de abastecimiento de alimento, sector salud, entre otros, afectando económicamente a estas micro y pequeñas empresas hasta el punto de ordenar despidos, quedar al borde de la banca rota o cesar definitivamente sus actividades económicas.

En Colombia, las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) desarrollan su actividad productiva en medio de una paradoja. De un lado, su aporte a la economía es incuestionable, pero, por el otro, existen condiciones y entornos que disminuyen su competitividad y no les permiten ser el motor que podrían ser, sobre todo en épocas de desaceleración como la actual.

Mientras este segmento de empresas, que representa más de 90% del sector productivo nacional es responsable de 35% del PIB y genera 80% del empleo, según el DANE, por el otro, su capacidad de producción está restringida por factores internos y externos, así lo ven diferentes actores de la vida económica nacional. (REVISTA DINERO, 2017)

Para el caso de la ciudad de Cúcuta, las empresas que se encuentran registradas en la cámara de comercio se caracterizan por encontrarse en el sector terciario de la economía (78%), es decir empresas de servicios, comercio, hotelería, turismo y servicios personales. Esta medida, evidencia el desempeño que puede lograr el sector, a través de diferentes alianzas que fortalezcan el tejido empresarial.

Por otra parte, la sociedad sufrió un daño colateral por éstas mismas medidas, puesto que muchas familias quedaron a merced del ingreso económico que algunas empresas pudieron seguir pagando a sus trabajadores (si no fueron despedidos), las ayudas que aporta el gobierno nacional o simplemente tuvieron que buscar otros medios de ingresos para mantener sus hogares, lo cual es bastante complicado por los temas de bioseguridad.

Según lo anteriormente planteado, se hace necesario un estudio que busque dar una posible solución a estas problemáticas que golpean principalmente al escalón más frágil de la economía como lo son las micros y pequeñas empresas, para de esta manera generar fortalecimiento y desarrollo socioeconómico en la zona de frontera.

1. El problema

1.1 Título

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA ENFRENTAR EL IMPACTO SOCIOECONÓMICO POR EL EFECTO DEL COVID-19 EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR ECONÓMICO COMERCIAL DE LA FRONTERA COLOMBO-VENEZOLANA.

1.2 Planteamiento del Problema. La economía colombiana al igual que los demás países del mundo, enfrentan uno de los retos sociales y económicos más importantes de los últimos siglos, como consecuencia de la pandemia del Covid-19. Mejía (2020) señala que, en un escenario en donde la operación de los diferentes sectores económicos se reduce un 37% y un 49% producto de las medidas de aislamiento preventivo, el costo económico asociado está en el rango de 48 a 65 billones de pesos (4,5% a 6,1% del PIB) por mes. Por su parte, el centro de estudios sobre desarrollo económico (CEDE, 2020) estima que el cierre de los sectores más vulnerables a las medidas de aislamiento preventivo costará al menos 10% del PIB de cada mes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se han elaborado varios trabajos que intentan revisar los impactos que tendrá la actual coyuntura en la economía colombiana, pero existe un vacío respecto a los impactos regionales. Los distintos territorios tendrán afectaciones diferenciales dependiendo de la severidad de la pandemia, su estructura económica, el grado de informalidad en su mano de obra y las interrelaciones entre los distintos sectores económicos, donde unos estarán más expuestos al aislamiento que otros.

El gobierno nacional y departamental ha adoptado medidas orientadas a mitigar la propagación de la epidemia, que han tenido impacto en el crecimiento económico, en la dinámica de las empresas y en las condiciones sociales.

Según el observatorio económico de la cámara de comercio de Cúcuta (2020):

El 43% de las MIPYMES están inscritas con actividades comerciales principalmente de víveres, prendas de vestir, calzado y productos farmacéuticos seguido por un 15% de industria manufactura y un 10% de alojamiento y servicios de alimentación.

Como se puede evidenciar, el tejido empresarial de la región es en su mayoría del sector terciario los cuales han tenido gran afectación con la coyuntura económica que se vive actualmente por el confinamiento y el cese de actividades a causa del COVID 19 esto sumado a un aparato productivo debilitado por las altas tasas de desempleo y de informalidad que se presentan en la región, según el último reporte de empleo del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el primer trimestre del año Cúcuta y su área metropolitana tenía más de 79 mil personas desempleadas lo que equivale a un 19,2% de desempleo.

Debido a esto, una parálisis de gran parte de la actividad productiva conlleva a una disminución en la producción y como consecuencia en los ingresos de los empresarios y sus trabajadores, todo esto se puede ver reflejado en el cierre de las empresas, quiebras y sin duda un aumento significativo en el desempleo. Hay sectores que, ante la situación han llevado a reinventarse en su forma de producir y distribuir sus productos y servicios; gracias a herramientas como el teletrabajo y ventas a través de canales virtuales, sectores como la educación y empresas proveedoras de servicios han podido continuar con su funcionamiento.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, este proyecto pretende proporcionar múltiples estrategias que puedan aplicar las micro y pequeñas empresas del sector comercial con el fin de sacar el máximo provecho a la hora de la reactivación paulatina de actividades en pro de la recuperación económica, protección de sus colaboradores, un entorno seguro de trabajo y brindar una plena bioseguridad a sus clientes.

Este proyecto se realizará dentro del marco del macroproyecto titulado “Estrategias de desarrollo para enfrentar el impacto socioeconómico por el efecto del covid-19 en las micro, pequeñas y medianas empresas de las fronteras Colombo-ecuatoriana y Colombo-venezolana”, que se desarrollará en conjunto con la Universidad CESMAG de la ciudad de Pasto y la Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS) de la ciudad de Cúcuta.

1.3 Formulación del Problema. ¿Cuáles estrategias podrían mitigar el impacto socioeconómico ocasionado por la pandemia del COVID 19 en las micros y pequeñas empresas del sector comercial de la Frontera Colombo-venezolana?

* Para todo el territorio colombiano es importante mantenerse al día con todas las disposiciones del gobierno nacional y requisitos legales que exigen los entes gubernamentales, llevar a cabo el desarrollo de nuevas estrategias para lograr contener los problemas generados a causa de la pandemia COVID-19 que afecta a casi todos los países del mundo no es tarea fácil, se deben tener ideas que apoyen todos los sectores, priorizando los sectores de salud y servicios, siendo estos los que tienen relación directa con la sociedad y ayudan a contrarrestar los efectos causados por el virus en la población. Es necesario generar resultados positivos en el menor tiempo posible, es por esto por lo que se vuelve de vital importancia realizar estudios e investigaciones principalmente por entes gubernamentales, instituciones de educación superior y

el sector privado, para así tener una noción veraz del avance e impacto que el virus genera y poder dar respuestas eficaces y contundentes.

La Ciudad de San José de Cúcuta siendo la capital del departamento y en su calidad de ciudad fronteriza con Venezuela, representa el 63% de la población del departamento y a su vez la hace una de las principales áreas metropolitanas del país; el área metropolitana de Cúcuta está conformada por Villa del Rosario, Los Patios, Puerto Santander, El Zulia y San Cayetano. Según el informe de la Cámara de Comercio de Cúcuta (2019), la actividad económica del departamento se ha visto afectada por la situación migratoria que se atraviesa con Venezuela. El desempleo es uno de los mayores flagelos de la ciudad, el trimestre de septiembre-noviembre del 2019, alcanzó una tasa de 14,5%, donde el ingreso de migrantes ha hecho que los niveles de empleo y de ingresos sean menores para los nativos, aumentando así el subempleo y la informalidad. Asimismo, el indicador de la informalidad, el cual ha persistido por varios años oscila entre el 68% y 71%, siendo Cúcuta una de las ciudades con mayor población informal del país. Respecto a la estructura empresarial de la Ciudad, se encuentra conformada principalmente por personas naturales con establecimiento comercial, con una representación del 76,8%; cabe resaltar que en el resto del departamento sobresalen otras actividades como son agricultura, minería y ganadería.

Por lo anterior, el Departamento Norte de Santander no cuenta con una economía sólida, y surge la necesidad de diseñar estrategias para enfrentar el impacto socioeconómico por el efecto del COVID 19 en las micro, pequeñas y medianas empresas de la frontera Colombo-Venezolana, ya que las medidas tomadas por el gobierno para evitar la propagación del virus han generado cierre temporal de empresas que en algunos casos ha llevado al cierre total, reducción del personal, desempleo, retrasos en los pagos de nómina, entre otros; afectando así la economía del departamento y la calidad de vida de muchos de sus habitantes.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general. Diseñar estrategias para enfrentar el impacto socioeconómico por el efecto del covid-19 en las micros y pequeñas empresas del sector comercial de la frontera Colombo-venezolana.

1.5.2 Objetivos específicos. Realizar un diagnóstico del impacto socioeconómico por el efecto del COVID 19 en las micros y pequeñas empresas del sector comercial de la frontera Colombo-venezolana, identificando naturaleza, tipología sectorial o industrial, estructura empresarial, respuesta a la emergencia, protocolos de seguridad y salud en el trabajo y salud ocupacional.

Identificar los riesgos y oportunidades en las prácticas de los modelos de negocio que se están desarrollando frente a la emergencia sanitaria generada por la COVID-19.

Plantear estrategias para el retorno o permanencia de un trabajo seguro en las micros y pequeñas empresas del sector comercial, proponiendo medidas de protección, administrativas, organizativas, de ingeniería y mitigación del riesgo, que conduzcan al fortalecimiento y desarrollo socioeconómico en zona de frontera.

1.6 Alcances y limitaciones

1.6.1 Alcances. El presente proyecto tiene la intención de generar estrategias que ayuden a mitigar el impacto socioeconómico en las micros y pequeñas empresas del sector comercial derivados de la pandemia Covid-19 de la frontera Colombo-venezolana. Se realizó una encuesta a una muestra representativa de empresas para realizar un diagnóstico de la caracterización del tejido empresarial, de las medidas de prevención, protocolos de seguridad y de salud en el trabajo que han adoptado frente a la pandemia y su situación social y económica; dicha encuesta fue realizada en el primer trimestre del año 2021. Posteriormente se analizaron los riesgos y

oportunidades en las prácticas actuales de los modelos de negocio, y finalmente se plantearon estrategias para impulsar la economía de estas unidades empresariales y evitar que cese su actividad económica.

El desarrollo del proyecto solo tendrá en cuenta las micros y pequeñas empresas que se encuentren debidamente registradas en la cámara de comercio de Cúcuta y que tengan mínimo 2 años de registro activo; además solo aplicará para el sector comercial de la frontera Colombo-venezolana.

1.6.2 Limitaciones. Una de las limitaciones más relevantes será la disponibilidad o el tiempo que las empresas demoren en responder la encuesta, ya que la información suministrada será de vital importancia para el desarrollo del proyecto.

Por otra parte, teniendo en cuenta las medidas de prevención adoptadas en el municipio de Cúcuta y los requisitos exigidos por la universidad Francisco de Paula Santander para el desarrollo de trabajos de grado dirigidos por causa del COVID-19, se puede presentar dificultad en la recolección de información de campo de forma presencial, por lo cual será necesario acudir al uso de las TIC.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes. Impacto de la vinculación de migrantes al sector productivo de Cúcuta y su área metropolitana. (OBSERVATORIO CAMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA, 2019)

Según cifras de Migración Colombia con corte de diciembre 2019, Cúcuta es la segunda ciudad con mayor concentración de venezolanos con 104.981 migrantes. La ciudad fronteriza siempre se ha caracterizado por estar entre las ciudades con más altos índices de desempleo e informalidad, de acuerdo con el módulo de migración desarrollado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la tasa de ocupación para las personas que hace 12 meses vivía en Venezuela fue de 60% durante el periodo móvil julio-agosto 2019, y la tasa de desempleo para esta misma población objetivo fue de 22,4% para el 2019.

El gobierno colombiano se ha convertido en un aliado afrontando y creando herramientas desde la institucionalidad, por medio del fortalecimiento de programas y documentos que contribuyan al mejoramiento continuo a través de la inserción de la población venezolana al tejido empresarial. Por consiguiente, el sector privado se vuelve indispensable en la inclusión de los habitantes venezolanos, por medio de la generación de oportunidades laborales que favorezcan el crecimiento de la economía.

Como aporte del artículo anterior se tomará en cuenta el comportamiento de los factores sociales y económicos que vienen afectando a los habitantes de la ciudad de Cúcuta para realizar el análisis de los factores internos que afectan la economía en la frontera Colombo-venezolana.

Cuatro Años Cierre de la Frontera con Venezuela (Jesús et al., 2018). La migración venezolana se ha convertido en uno de los mayores retos que enfrenta la

economía colombiana y en especial los departamentos fronterizos como Norte de Santander. La cantidad de migrantes del país vecino es cada vez más grande, históricamente el movimiento de personas entre las dos naciones ha sido permanente, pero desde el cierre de la frontera que se dio el 19 de agosto del 2015, retornaron más de 22 mil connacionales según cifras de Migración Colombia. Las ciudades fronterizas que se caracterizaban por presentar un escenario de migración pendular en el que la población venezolana se desplazaba desde su lugar de residencia para trabajar, estudiar o abastecerse, ahora son ciudades receptoras de la migración con opción definitiva de permanencia.

Este artículo proporciona información sobre un factor externo que afectó en su momento los sectores económicos de la frontera derivados del cierre de los pasos limítrofes donde se prohibió el tránsito de vehículos entre los dos países afectando la situación económica de Cúcuta, su área metropolitana y en general todo el departamento de Norte de Santander. Esto nos ayuda a formular estrategias tomando en cuenta las medidas tomadas para esta problemática.

Plan Departamental para la Mitigación, Respuesta, Estabilización y Recuperación Frente a la Pandemia COVID-19. Mediante el presente Plan de Acción para la mitigación, respuesta, estabilización y recuperación frente a la Pandemia COVID-19, elaborado en el marco del Decreto Departamental 308 del 14 de marzo de 2020 a través del cual se declara la calamidad pública en los términos de la ley 1523 de 2012, se da cumplimiento a lo previsto como Plan de Acción Específico para la Recuperación y al mismo tiempo un Plan de Respuesta donde usará toda la capacidad institucional. El Plan tiene como objetivo “Garantizar la respuesta integral a las necesidades básicas en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19 (SARS - CoV2/COVID-19) en el departamento de Norte de Santander” y para ello ha establecido tres fases: La respuesta, la estabilización y recuperación, considerando las recomendaciones de la

Organización Mundial de la Salud, el Ministerio de Salud y Protección Social, y las medidas establecidas por la Presidencia de la República en el marco de la declaratoria de la Emergencia Económica, Social y ecológica decretado en todo el territorio Nacional (Decreto 417 de 2020). Es un plan previsto inicialmente para doce (12) meses, una fase de respuesta que comprende tres (3) meses, desde el 15 de marzo hasta el 14 de junio; una fase de estabilización que comprende otros tres (3) meses desde el 15 de junio hasta el 14 de septiembre; y una fase de recuperación que abarca seis (6) meses, desde el 15 de septiembre hasta el 14 de marzo de 2021. Es un plan diseñado frente a escenarios inestables y cambiantes, por cuanto así debe considerarse por parte de todas las autoridades y habitantes de nuestro territorio. Por ello se evaluarán constantemente las medidas tomadas, el impacto y efectividad de esas medidas y su prolongación en el tiempo; dar conciencia de que los periodos estimados no son inamovibles, pero las fases sí requieren medidas y objetivos específicos distintos, para cumplir el principal desafío: Salvar vidas y proteger la economía. (GOBERNACION DE NORTE DE SANTANDER, 2020)

De este artículo se tomarán las acciones ya planteadas para analizarlas y conocer el grado de implementación e impacto que han tenido en las empresas, para tener un punto de partida en la formulación de estrategias frente al Covid-19.

Análisis de Vulnerabilidad. La cobertura de afiliación a abril de 2019 se encontraba por encima en un registro del 101,4% evidenciando un considerable número de población flotante. Al mismo tiempo el 70% se encuentra en el régimen subsidiado, un 28% en régimen contributivo y el restante 2% en regímenes especiales. En Norte de Santander se encuentran habilitadas 3.022 instituciones prestadoras de servicios de salud, de las cuales el 85% pertenecen a la red privada, y el 15% restante a la red pública. El 83.2% de las IPS públicas son de primer nivel de atención, es decir de baja complejidad. La ESE Hospital Universitario Erasmo Meoz (HUEM), es la

institución con mayor nivel de complejidad ubicada en la ciudad de Cúcuta, siendo la principal entidad de referencia en todo el Departamento. (GOBERNACION DE NORTE DE SANTANDER, 2020)

Este artículo nos aporta información del estado en que se encontraba el sistema de salud de la zona de frontera antes del inicio de la pandemia y así poder indagar sobre las medidas que tomaron las empresas para evitar la aceleración del colapso en los centros de atención de salud.

Reconfiguración de la frontera Norte de Santander-Táchira: ilegalidad, crimen organizado y corrupción. Históricamente, las zonas de frontera han sido espacios para el intercambio comercial y el desarrollo sociocultural entre Estados; sin embargo, un incipiente desarrollo institucional, poderes políticos centralizados y el poco interés en la “periferia” regional, han dejado estos lugares como zonas grises y porosas, aprovechadas por el crimen organizado y distintos grupos ilegales, los cuales se benefician de la ausencia de una autoridad creíble para cimentar estructuras dedicadas a la oferta ilegal y, en algunos casos, reemplazar atributos estatales como el control social y la administración de justicia. En la frontera colombo-venezolana, específicamente en el área de Norte de Santander y Táchira, el último lustro ha visto una reconfiguración de los actores y las rentas ilícitas generada principalmente por la mutación y reorganización territorial de las estructuras armadas ilegales que hacen presencia en el territorio colombiano y, en el caso venezolano, por una serie de complejidades económicas y políticas que han fomentado la criminalización de las fuerzas estatales y su vinculación con el monopolio del mercado ilegal.

Este artículo sirve como insumo para el diagnóstico de la situación económica que enfrentan las empresas a causa de los diferentes flagelos que se presentan en la ciudad de Cúcuta y la zona de frontera Colombo-venezolana.

El enfoque de desarrollo económico local

La importancia de la pequeña empresa. Los eslabonamientos externos con actividades económicas orientadas a la exportación no siempre garantizan la suficiente difusión del progreso técnico en el conjunto de empresas existente en los diferentes territorios y sistemas económicos locales de un país, caracterizados mayoritariamente por microempresas y empresas de pequeña dimensión, las cuales no suelen disponer de una oferta territorial adecuada de infraestructuras básicas y servicios de desarrollo empresarial, a fin de facilitar su proceso de modernización. Para ello se requiere de reformas institucionales apropiadas para conseguir que el proceso de descentralización incorpore contenidos sustantivos en términos de fomento económico y de animación para la concertación estratégica de actores sociales territoriales. (Alburquerque, 2004)

Territorio y desarrollo. Como hemos podido apreciar, todas las actividades productivas, ya sean de carácter primario, industrial o de servicios, en los diferentes territorios, están obligadas a introducir los componentes de innovación tecnológica y de gestión apropiados, para lo cual se requieren adaptaciones sociales, institucionales y políticas, ya que el mercado no garantiza la realización de tales procesos, siendo obligada la intervención inteligente para facilitar los procesos de innovación y cualificación de los recursos humanos. Por otro lado, las empresas no compiten en el vacío, sino en un determinado entorno territorial, de cuya calidad y adecuación dependen de forma decisiva los niveles de eficiencia productiva y competitividad de las actividades empresariales. (Alburquerque, 2004)

De este artículo se tendrán en cuenta las problemáticas de infraestructuras básicas y servicios de desarrollo empresarial que presentan las micros y pequeñas empresas, como base para el análisis de la formulación de estrategias de desarrollo empresarial.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Encuesta. La encuesta es el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. (BUENDIA et al., 1998)

2.2.2 Matriz de Riesgos. Una matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos que engendran estos riesgos (factores de riesgos) (Asanza F, 2013)

La matriz debe ser un medio flexible en el que se documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad. Exige la participación de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa. Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgo. (SIGWEB)

Para acciones de nuestro proyecto, una matriz de riesgos y oportunidades nos dará un enfoque en el cual se identifiquen los distintos riesgos económicos y sociales que afrontan las micros y pequeñas empresas de la ciudad de Cúcuta y zona de frontera, conociendo los factores negativos se podrán plantear oportunidades de mejora para cada uno de ellos.

2.2.3 Matriz DOFA. Los cuatro factores mencionados dentro de un análisis DOFA tienen como objetivo evaluar el equilibrio. Esto es, porque se debe hacer una evaluación de todos los recursos

disponibles y las capacidades internas que tiene una organización. Además de las oportunidades y amenazas.

El análisis DOFA estima el efecto que genera una estrategia para conseguir el equilibrio entre todas las capacidades de la empresa y su situación externa. Además de las oportunidades y las amenazas, de acuerdo con lo establecido por Thompson y Strikland (1998)

El resultado del análisis FODA es un punto de referencia para generar las estrategias pertinentes. Esto supone un modelo de negocio específico según los recursos y las capacidades disponibles de la empresa que se adapta al entorno en el que opera la organización. Se considera que los factores positivos y negativos, tanto dentro como fuera de la organización pueden afectar al éxito.

En cuanto al análisis ayuda a visualizar todas las tendencias de cambios en el análisis del contexto que pueden beneficiar al proceso de toma de decisiones de cualquier empresa. Los pasos que se deben seguir son: 1. Definir las debilidades: Son las cualidades que dificultan la productividad de una empresa e impiden que una empresa pueda cumplir con su misión. Las debilidades se pueden controlar y la magnitud de los daños pueden ser reducidos. Pero para hacerlo, primero deberán realizar una identificación de todos los puntos débiles de la organización; 2. Establecer las oportunidades: No existe un número de oportunidades que se encuentren presentes dentro del entorno que opera la empresa. Las organizaciones siempre se pueden beneficiar de este tipo de oportunidades. Las oportunidades pueden surgir del mercado, la competencia o la tecnología. Las oportunidades que existen se pueden centrar en la utilización de las nuevas tecnologías, el fallo de cualquiera de sus competidores; 3. Definir las fortalezas: Son las cualidades que establecen el éxito en cualquier empresa. Permiten a una empresa cumplir con su misión en el mundo de los negocios, las fortalezas pueden ser tangibles o intangibles. Las

fortalezas se incluyen dentro del liderazgo que sufren los empleados dentro de la empresa. Se pueden incluir: la disponibilidad de recursos, financieros, empleados comprometidos, la ausencia de deuda financiera, entre otras; 4. Establecer las amenazas: Las amenazas son elementos de vulnerabilidad que pueden poner en peligro la fiabilidad y la rentabilidad de cualquier negocio. Las amenazas no se pueden evitar ni controlar, pero deben ser abordadas con el fin de encontrar una solución viable.

Seguidamente el paso 5. Definir las estrategias y acciones DO: Este grupo de acciones debe reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo; 6. Definir las estrategias y acciones FO: Este grupo de acciones debe reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto; 7. Definir las estrategias y acciones DA: Este grupo de acciones debe reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas. Ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto; 8. Definir las estrategias y acciones FA: Este grupo de acciones debe reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas. Así como la manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta. Por lo tanto, deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

2.2.4 Ventaja competitiva. Michael E. Porter plantea que la ventaja competitiva resulta de la habilidad de las organizaciones en ejecutar las actividades requeridas a un menor costo que los rivales o ejecutar algunas actividades de una forma única que cree valor para el cliente y permita a la empresa un precio premi (Díaz F, 2009)

El llegar al éxito o fracaso para cada empresa en particular influye en los resultados del conjunto empresarial teniendo consecuencias en factores como el nivel de empleo, la tasa de crecimiento económico y en el nivel de tranquilidad de las personas. El éxito de la empresa es entendido y puntualizado desde diferentes perspectivas. Se ha encaminado múltiples esfuerzos a proponer criterios de apoyo para la gestión de las empresas y también a cómo actúa en las decisiones de los encargados de establecer las políticas públicas que regulan su actividad.

La ventaja competitiva basada en la organización, se considera que el principal determinante de los resultados de la empresa es la estructura del mercado, por lo que cada empresa en particular debe seguir una estrategia que se adecue a las características del mercado en que actúa, pudiendo de forma genérica, competir reduciendo sus costos o diferenciándose y atendiendo nichos de mercado. La teoría estructural potencia el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, indicando a la empresa cómo aprovechar la estructura del mercado en que actúa para construir una ventaja competitiva (Reynoso F, 2005)

Al acometer una estrategia de crecimiento, la organización deberá fijar dos cuestiones básicas. En primer lugar, deberá decidir sobre la dirección a seguir, es decir, si se opta por la especialización en negocios actuales o la diversificación hacia nuevas actividades. Estas decisiones deberán contemplar planteamiento sobre la ventaja competitiva a conseguir, básicamente el liderazgo en costes o la diferenciación.

En segundo término, se tendrá que determinar la vía a seguir, lo cual implica elegir, fundamentalmente, entre el crecimiento interno o el externo. En cuanto a esta última cuestión, podemos considerar una tercera vía, cada vez más empleada, que consiste en los llamados acuerdos de cooperación y que suponen formas intermedias entre los dos casos anteriormente citados.

Las estrategias empresariales actualmente fijan su atención en la teoría de los recursos y capacidades, también en la conducta competitiva de las organizaciones, haciendo énfasis en el análisis categórico de la ventaja competitiva y su potencial para generar beneficios extraordinarios. (Mariz Pérez & Calvo Silvosa, 1999)

2.3 Marco Conceptual. Los siguientes conceptos están basados en definiciones de distintas entidades de salud, económicas o de estandarización y normalización a nivel mundial y nacional, que serán de vital importancia para el desarrollo del proyecto.

Área metropolitana. Se define como el área de influencia que incluye municipios circundantes, que con la ciudad conforman un solo tejido urbano no discontinuo y han sido reconocidos legalmente. (CENAC, 2011)

COVID-19. Es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo. (ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD, 2020)

Cuarentena. Significa restringir las actividades o separar a las personas que no están enfermas pero que pueden haber estado expuestas a la COVID-19. El objetivo es prevenir la

propagación de la enfermedad en el momento en que las personas empiezan a presentar síntomas. (ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD, 2020)

Emergencia. Es aquella situación de peligro o desastre o la inminencia de este, que afecta el funcionamiento normal de la empresa. Requiere de una reacción inmediata y coordinada de los trabajadores, brigadas de emergencias y primeros auxilios y en algunos casos de otros grupos de apoyo dependiendo de su magnitud. (MINISTERIO DEL TRABAJO, 2014)

Estrategia. Es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro. (Ansoff, 1965)

Industria. Es un sector cuya actividad es transformar materias primas en productos de consumo final o intermedio. La gran mayoría de actividades industriales se engloban dentro del sector secundario. (CABALLERO, 2019)

Microempresa. Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (ACOPI, 2016)

Modelo de negocios. Un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Pequeña empresa. Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (ACOPI, 2016)

PIB. Representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda o las utilizaciones finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes. (CENAC, 2011)

Riesgo. Combinación de la probabilidad de que ocurra una o más exposiciones o eventos peligrosos y la severidad del daño que puede ser causada por éstos. (MINISTERIO DEL TRABAJO, 2014)

Salud ocupacional. Condiciones y factores que afectan el bienestar de: empleados, obreros temporales, personal de contratistas, visitas y de cualquier otra persona en el lugar de trabajo. (ICONTEC, 2007)

Seguimiento. Determinación del estado de un sistema, un proceso o una actividad. (ORGANIZACION INTERNACIONAL DE NORMALIZACION, 2018)

Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos. (ORGANIZACION INTERNACIONAL DE NORMALIZACION, 2018)

Tasa de desempleo. Es la relación porcentual entre el número de personas que están buscando trabajo (desocupados, DS), y el número de personas que integran la fuerza laboral (Población Económicamente Activa, PEA). (CENAC, 2011)

Trabajador. Persona que realiza trabajo o actividades relacionadas con el trabajo que están bajo el control de la organización. (ORGANIZACION INTERNACIONAL DE NORMALIZACION, 2018)

2.4 Marco contextual. El área de la ciudad de San José de Cúcuta es de 1.176 km² y se destaca por ser una de las ciudades principales de Colombia. Tiene una aglomeración urbana oficialmente constituida (denominada Área Metropolitana de Cúcuta), cuya población asciende a más de

1'200.000 personas. Tanto en su población neta como en la de su conurbación ocupa el puesto número cinco a nivel nacional.

Está constituida por 10 comunas que abarcan su zona urbana y posee distintos asentamientos en sus zonas rurales.

Su localización en la zona limítrofe entre Colombia y Venezuela ha permitido que existan fuertes vínculos con la ciudad venezolana de San Cristóbal.

Las industrias más desarrolladas son: las lácteas, la de construcción y la de textiles, calzado y marroquinería. Es un productor de cemento de primer orden y la industria de la arcilla y el gres tiene la mejor reputación en el ámbito nacional por su altísima calidad. La minería también ocupa un importante reglón en la economía cucuteña.

Con el crecimiento acelerado (debido al resurgimiento de 2007) la ciudad se ha posicionado como una de las principales ciudades del país en ámbitos varios, como educación, vivienda y especialmente desarrollo económico.

El equipo de fútbol profesional Cúcuta Deportivo ha sido un gran impulsor de la economía local, pues atrae turistas especialmente cuando en la ciudad se llevan a cabo encuentros deportivos de torneos internacionales como la Copa Libertadores.

Durante el auge económico que se vivió en la ciudad en los últimos años, inversionistas nacionales volcaron su mirada a la ciudad y se construyeron varios centros comerciales y otras edificaciones. Entre los inversionistas estuvieron las empresas Ospinas y Pedro Gómez y Cía. quienes construyeron los centros comerciales Ventura Plaza y Unicentro Cúcuta respectivamente.

En la siguiente información se encontrará las diferentes actividades económicas de la ciudad y la cantidad de empresas que las conforman, según el Observatorio de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

Tabla 1. Número de empresas por sector económico, Corte al 31 de diciembre 2015-2016

Actividad Económica	31-dic 2015	Activos Millones	31-dic 2016	Activos Millones	Var. Emp.
Comercio	16.521	1.364.203	21.589	1.573.079	15%
Industria Manufacturera	5.290	712.563	2.675	592.327	-17%
Alojamiento y serv. de comida	2.977	115.434	4.153	218.189	89%
Construcción	1.551	1.059.418	1.592	1.002.364	-5%
Activid. Profesional y científica	1.545	140.086	1.624	536.696	283%
Otras actividades de servicios	1.448	63.392	1.637	82.424	30%
Actividades de servicios.	1.128	96.663	1.553	150.967	56%
Transporte y Comunicaciones	1.024	125.333	792	202.117	61%
Información y comunicaciones	797	45.163	626	35.132	-22%
Actividades financieras	769	45.581	803	223.238	390%
Otros	3.146	3.396.336	3.124	3.317.766	-2%
Total	36.196	7.164.172	40.168	7.934.298	11%

Fuente. Datacucuta. Recuperado (OBSERVATORIO ECONOMICO CAMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA, 2017)

El anterior cuadro muestra las empresas vigentes clasificadas como persona natural y persona jurídica, para determinar en forma detallada la variación anual que se ha presentado en cada una de ellas. Así, las personas naturales son el grupo que abarca la mayor proporción de empresas vigentes durante cada año, pues al cierre de 31 de diciembre del 2016 fueron el 86% del total de registros vigentes, seguido por las sociedades por acción simplificadas con el 10,8%.

Tabla 2. Número de empresas por sector económico, Corte al 31 de diciembre 2017-2018

Actividad Económica	31-dic 2017	31-dic 2018	Var. Emp.
Comercio	15.668	17.650	12,6%
Industria Manufacturera	5.809	6.110	5,2%
Alojamiento y serv. de comida	3.351	3.837	14,5%
Construcción	1.710	1.688	-1,3%
Activid. Profesional y científica	1.670	1.622	-2,9%
Otras actividades de servicios	2.752	1.514	-45,0%
Actividades de servicios.	1.128	1.237	9,7%
Transporte y Comunicaciones	1.265	1.512	19,5%
Actividades financieras	912	849	-6,9%
Otros	4.008	4.196	4,7%
Total	38.273	40.215	5,1%

Fuente. Datacucuta. Recuperado de (OBSERVATORIO ECONOMICO CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA, 2019)

La actividad económica de mayor peso en la economía regional corresponde a comercio al por mayor y al por menor, el 43,9% de los negocios son de este sector (17.650 registros), seguido industria manufacturera con el 15,2% (6.110 registros) y el tercero es alojamiento y servicios de comida con el 9,5% (3.837 registros) del total de vigentes a corte del 31 de diciembre de 2018.

En la distribución por tamaño, las microempresas conforman el 97% de la estructura empresarial de Cámara de Comercio de Cúcuta a corte del 31 de diciembre de 2018. Esta cifra ha sido muy similar en los últimos años, dentro del total de registros de empresas vigentes a cierre del año 2018 existen: grandes 50, medianas 281, pequeñas 1.246, micro 43.537.

Análisis tercer informe de monitoreo, Impacto económico Covid-19. Actualmente el mundo y sus mandatarios se enfrentan a uno de los retos más complejos que no se tenía prospectado en ningún escenario, el de una pandemia a nivel global, donde se pretende priorizar ante todo la vida de sus ciudadanos, evitando una mayor propagación del virus y buscando estrategias que permitan enfrentar sus consecuencias presentes y futuras en un escenario en donde todos en general se involucren, priorizando soluciones en pro del bien Común.

Se hace evidente que todas las estructuras más significativas de la productividad y la competitividad, así como la cadena de valor se verán afectadas debido a los cambios que se han impuesto, desde la forma como se relacionan todos entre sí, hasta la forma como trabajar y generar valor en las actividades que se realizan diariamente.

Es evidente que la mayoría de los sectores de la economía se han visto vulnerables ante la actual coyuntura, pero en nuestro departamento se evidencia una gran problemática en el sector comercio y de servicios.

Se evidencia un aumento del uso de las tecnologías para mejorar la productiva es así como el uso de los canales virtuales y del teletrabajo aparece como variable importante en las medidas tomadas por los empresarios para continuar con el funcionamiento de su empresa. Un 61% de los empresarios encuestados comunican haber cesado sus actividades completamente, así como la implementación de canales virtuales para continuar con el funcionamiento de su empresa.

Se evidencia que el 65% de los empresarios han tenido que disminuir su nómina en más de un 50% y se inclinan más por que el Gobierno nacional le de apertura a nuevas líneas de crédito especiales y apoyo en el pago de los servicios públicos porque como se evidencio as últimas semanas incrementaron para todos los habitantes de la región.

Un 73% ha tenido problemas con las materias primas, principalmente porque se han encarecido los precios o por que los productos no se encuentran en inventario. 65% tiene actualmente créditos vigentes y un 95% de los encuestados comunica no tener el dinero suficiente para cubrir estos créditos y si analizan su liquidez ya no tienen más dinero para continuar sus labores y cubrir sus costos.

Un 48 % de los empresarios encuestados comunican que no conocen las medidas económicas implementadas por el gobierno nacional y un 93% nunca ha hecho uso de alguna línea de Bancóldex contrarrestado así por la última información comunicada por los empresarios que se es torna difícil acceder a uno de estos créditos por los bancos de primer nivel 61% de los empresarios encuestados se notan interesados en capacitar a sus empleados de forma virtual principalmente en temas de mercadeo y marketing digital. (OBSERVATORIO CAMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA, 2020)

2.5 Marco Legal

Ley 590 de 2000. Por medio de la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de la micro, pequeñas y medianas empresas MiPymes, la creación del Consejo Superior de pequeña y mediana empresa, Consejo Superior de Microempresa, se establece el Fondo Colombiano de modernización y desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas. FOMIPYME, de esta forma se pretende el acceso a los mercados financieros.

Ley 905 de 2004. Por medio de esta se modifica la Ley 590 de 2000, sobre promoción del desarrollo de micro, pequeña y medianas empresas colombianas, donde el Sistema Nacional de apoyo a las MiPymes estará a cargo del Ministerio de comercio, industria y turismo. Además, la secretaria técnica del Consejo Superior estará a cargo de la Dirección de las MiPymes, y se estimulará la creación de Sistemas de Información, el Departamento Administrativo Nacional de

Estadística (DANE) diseñará un sistema de información estadística, que permita conocer el número de MiPymes, el valor de producción, el valor agregado, el empleo, la remuneración a los empleados, el consumo intermedio, el consumo de energía, las importaciones y exportaciones.

Formación de Programas Educativos para MiPymes y formación de empresas.

Ley 1014 de 2006. Por medio de esta ley se dictan normas para el fomento de la cultura del emprendimiento en Colombia. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, que tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento y crear redes institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno nacional. En este sentido, se creó la Red Nacional para el Emprendimiento (RNE) en septiembre de 2008, esta diseñó y aprobó el documento sobre Política Nacional de Emprendimiento, el 7 de julio de 2009. Es liderada por el Ministerio nombrado, con el apoyo de los Ministerios de Educación y Protección Social, igualmente con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), a través del Fondo Emprender SENA el cual es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de carrera profesional) o profesionales que no superen dos años de haber recibido su primer título profesional.

También interviene (Bancóldex) banco de desarrollo empresarial el cual busca incentivar el desarrollo de las empresas colombianas ya sean exportadoras o del mercado nacional, al igual que la productividad y competitividad, además se cuenta con el Departamento Nacional de Planeación (DNP), es importante destacar cómo desde el departamento nacional de planeación se lidera el Plan Nacional de Desarrollo (2018 -2022) el cual comprende las siguientes líneas de emprendimiento: Entorno para crecer que pretende consolidar emprendimientos de alto potencial acceso a financiamiento para empresas en etapa temprana y reducción de costos. La segunda

línea es la de transformación empresarial que busca promover que más empresas adopten tecnología de punta, innovación y dinamizar el sector financiero para que más empresas puedan invertir, adoptar tecnología e innovar. La tercera línea corresponde a un mundo de posibilidades la cual pretende impulsar el comercio exterior con procesos ágiles, promoción de inversión de alto impacto, y nuevas estrategias sanitarias y comerciales para aprovechar el mercado internacional. La cuarta línea tiene que ver con el estado simple en la cual se pretende tener menos filas y trámites es decir tener una regulación simple que impulse el desarrollo económico y la competitividad. La quinta línea se refiere al campo con progreso para lo cual se busca incrementar la inversión en el campo, lo que se traduce en oportunidades de crecimiento para los pequeños productores, y aprovechamiento del potencial rural y por último la línea de turismo que busca desarrollar un turismo sostenible, responsable y de calidad.

De igual forma, se cuenta con COLCIENCIAS (2019) el cual es el departamento administrativo de ciencia, tecnología e innovación (CTeI) que depende de la presidencia de la república y lidera las políticas públicas para fomentar la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia; esta entidad comprende cuatro grandes áreas de trabajo: educación para la investigación, investigación, innovación, mentalidad y cultura científica y con la participación de las instituciones de educación superior y el sector privado.

En el ámbito departamental, el artículo 6, crea la Red Regional para el Emprendimiento (RRE); su objetivo es establecer políticas y directrices orientadas al fomento del emprendimiento en los departamentos. Hasta el momento se han instituido veinticinco redes en los departamentos de: Antioquia, Arauca, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caldas, Casanare, Caquetá, Cesar, Córdoba, Chocó, Guajira, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima, Putumayo, Valle del Cauca, Vichada y San Andrés. Estas redes se

encuentran integradas por el Gobernador, quien la preside, la Dirección Regional del SENA, la Cámara de Comercio, la Alcaldía y un representante de los alcaldes de los municipios, un representante de la Oficina Departamental de Juventud, de las instituciones de educación superior, la Caja de Compensación Familiar, las Asociaciones de jóvenes empresarios, la Banca de desarrollo y microcrédito con presencia en la región, los gremios y las incubadoras de empresas. De igual manera, las Redes Regionales cuentan con una secretaría técnica ejercida por la Cámara de Comercio, que coordina las acciones administrativas.

Resolución 666 (abril 24 de 2020). Ministerio de Salud y Protección Social “Por medio del cual adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo del COVID-19”

Estas medidas cumplen por objeto proteger a los trabajadores, empleadores y a sus familias de los riesgos para la salud generadas por el COVID 19; proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo; estimular la economía y el empleo y sostener los puestos de trabajo y los ingresos para una recuperación rápida y sostenida.

Decreto 772 (junio 3 de 2020). Ministerio de comercio, industria y turismo adopta “medidas especiales en materia de procesos de insolvencia, con el fin de mitigar los efectos de la emergencia social, económica y ecológica en el sector empresarial.”

Estas medidas permitirán contar con mecanismos que harán los procesos más ágiles y eficientes. Igualmente, se crean dos procesos de insolvencia para la micro y pequeña empresa con menores trámites: el de reorganización abreviada y el de liquidación judicial simplificada. Se espera disminuir en ocho (8) meses la duración de estos procesos en relación con los ordinarios. Permitiendo de una manera más eficiente lograr la recuperación de las capacidades laborales,

sociales, productivas y financieras de las empresas para conservar el empleo y agilizar los procesos de liquidación judicial de las empresas inviables para retornar rápidamente los activos a la economía.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación. El tipo de investigación que se usará para desarrollar estrategias para enfrentar el impacto socioeconómico por el efecto del covid-19 en las micros y pequeñas empresas de la frontera Colombo-venezolana para el sector económico comercial, será de tipo descriptivo y cuantitativo.

La mencionada investigación se orienta a describir situaciones, eventos y hechos. Es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Estos estudios “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Sampieri, 2010, p 60).

Se realizará una caracterización de las micro y pequeñas empresas del sector comercial de la ciudad de Cúcuta, conociendo su naturaleza, tipología sectorial o industrial, estructura empresarial, respuesta a la emergencia, protocolos de seguridad y salud en el trabajo y salud ocupacional, con el fin de conocer las principales debilidades, fortalezas, riesgos y oportunidades que presentan para enfrentar la pandemia del COVID-19.

Dicho problema no se limita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que existen entre variables externas.

La metodología cuantitativa la medida y la cuantificación de los datos constituye el procedimiento empleado para alcanzar la objetividad en el proceso de conocimiento. La búsqueda de la cuantificación se orienta a establecer promedios a partir del estudio de las características de un gran número de sujetos. (MONJE, 2011)

Para la recolección de la información se utilizará una encuesta, la cual se formulará con preguntas cerradas, buscando establecer promedios y generalizar los resultados obtenidos a las empresas del sector comercial según su tamaño.

3.2 población y muestra

3.2.1 Población. La población objeto de estudio para efectos de la presente investigación, la conforman las micros y pequeñas empresas del sector comercial que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio de Cúcuta, con más de 2 años de funcionamiento. Según información suministrada se tiene para el sector Comercial, 1505 microempresas, 28 pequeñas empresas.

3.2.2 Muestra

3.2.2.1 Muestreo probabilístico. "Se caracteriza porque cada uno de los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados". (PINEDA et al 1994:114)

$$n = \frac{N * Z^2 p * q}{e^2 (N - 1) Z^2 p * q}$$

Tabla 3. Muestra probabilística del proyecto

VARIABLE	DEFINICIÓN	VALOR
e	Precisión (error máximo admisible) 10%	0.1
Z	Nivel de confianza (95%)	1.96
p	Probabilidad de éxito del 50% 0.5	0.5
q	Probabilidad de fracaso del 50%	0.5
N	Total de población	1533

n	Total de la muestra	100,19 \approx 100
---	---------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2 Muestreo estratificado. Busca respetar para la muestra esa distribución de la población.

"La ventaja de este procedimiento es que se reduce posibles desbalances, (la posibilidad de que, en la muestra de nuestro poblado, salgan seleccionados más hombres que mujeres, o más personas de una edad que los debidos". (MATA, 1997:47)

$$nh = \left(\frac{NH}{N}\right) * n$$

Tabla 4. Muestreo estratificado para microempresas

MUESTREO ESTRATIFICADO PARA MICROEMPRESAS		
VARIABLE	DEFINICIÓN	VALOR
NH:	Tamaño de la población en relación con el estrato	1505
n	Tamaño de la muestra completa	100
N	Tamaño de toda la población	1533
nh	Tamaño de la muestra del estrato	98

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Muestreo estratificado para pequeñas empresas

MUESTREO ESTRATIFICADO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS		
VARIABLE	DEFINICIÓN	VALOR
NH:	Tamaño de la población en relación con el estrato	28
n	Tamaño de la muestra completa	100

N	Tamaño de toda la población	1533
nh	Tamaño de la muestra del estrato	2

Fuente: Elaboración propia

3.3 Técnicas para la recolección de la información

3.3.1 Fuentes primarias. Los instrumentos que se utilizarán para recolectar la información de campo serán:

Encuesta: se aplicará una encuesta a los gerentes o administradores de las unidades empresariales, para conocer la situación actual frente a la naturaleza, tipología sectorial o industrial, estructura empresarial, respuesta a la emergencia, protocolos de seguridad y salud en el trabajo y salud ocupacional, con el fin de conocer los impactos socio económicos que han tenido que enfrentar a causa del COVID-19. (Ver Anexo 1)

Matriz de riesgos: Se aplicará una matriz para determinar los riesgos que enfrentan los modelos de negocio de las empresas frente a la Pandemia del COVID-19. (Ver Anexo 2)

Además, se realizará un análisis DOFA, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presenten sobre la información recolectada.

3.3.2 Fuentes secundarias. La información se obtendrá mediante el observatorio de la cámara de comercio de Cúcuta, artículos relacionados con el tema, informes económicos y sociales del impacto del COVID-19, información web disponible y la asesoría de las ingenieras Raquel Irene Laguado Ramírez y Rosa Patricia Ramírez Delgado, docentes pertenecientes al programa de Ingeniera Industrial de la Universidad Francisco de Paula Santander.

3.4 Análisis de la Información. Para el proceso de análisis de la información se utilizarán herramientas informáticas de registro tales como: Microsoft Excel para la creación de tablas y gráficas, Microsoft Word para la redacción del documento; teniendo en cuenta el resultado la información recolectada y procesada.

4. Desarrollo de los Objetivos

En el contexto de desarrollo de los resultados, se describió el análisis de los datos obtenidos para cada uno de los objetivos específicos propuestos, de este modo se dividieron por capítulos en los cuales se presentaron los análisis realizados, permitiendo dar respuesta a la investigación.

4.1 Diagnóstico del impacto socioeconómico por el efecto del COVID 19 en las micros y pequeñas empresas del sector comercial de la frontera Colombo-venezolana, identificando naturaleza, tipología sectorial o industrial, estructura empresarial, respuesta a la emergencia, protocolos de seguridad y salud en el trabajo y salud ocupacional.

Para analizar la situación actual de las micro y pequeñas empresas del sector comercial de la frontera Colombo-venezolana, se diseñó la encuesta como instrumento de recolección de información, la cual fue diseñada por medio de la herramienta de Formulario de Google y se contemplaron las variables de: naturaleza de la empresa, tipología, estructura organizacional, respuesta a emergencia y seguridad y salud en el trabajo. El instrumento constó de 42 preguntas, con opciones de respuesta de selección múltiple de única respuesta, selección múltiple con varias opciones de respuesta, y una pregunta abierta. El instrumento fue sometido a validación por 3 docentes: uno con conocimiento y especialidad en el área de estudios sociales y económicos, otro con conocimiento en estudio de mercado, y uno con conocimiento en análisis estadístico. Con el proceso de validación se identificaron acciones de mejora al instrumento (ver Anexo 2), las cuáles fueron tomadas en cuenta con el fin de que resultará más claro, se alinearán a los objetivos de la investigación y mejorar su nivel de confianza. Los docentes que participaron en el proceso de validación fueron los siguientes:

La población objeto de estudio que hace referencia a las micro y pequeñas empresas del sector comercial fueron las empresas que se encontraban registradas en la Cámara de Comercio de Cúcuta y tenían más de dos años de existencia. Para la identificación de esta información, se acudió a diferentes fuentes como fueron la Cámara de Comercio de Cúcuta y la Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía de San José de Cúcuta, donde no fue posible acceder a dicha información de forma gratuita. Por lo anterior, se tomaron como referencia 8 subsectores, los cuales se consideraron las más tradiciones de la actividad comercial en la región: Comercio de insumos para la confección, comercio de insumos para calzado, piñatería-papelería y artesanías, comercio de prendas de vestir, comercio de materiales para la construcción y productos de ferretería, comercio de repuestos y accesorios, comercio de víveres e insumos para el hogar, comercio de medicamentos e insumos cosméticos.

Se realizaron visitas directamente a las empresas del sector comercial ubicadas en diferentes zonas de la ciudad de Cúcuta, donde se realizó la presentación como estudiantes de la Universidad Francisco de Paula Santander, explicando el objetivo de la encuesta e indagando si la empresa estaba formalmente constituida ante la Cámara de Comercio con un periodo de más de dos años, para identificar si la empresa cumplía con los requisitos de la muestra. Si la empresa cumplía con los requisitos del estudio, de ser posible se respondía inmediatamente, en caso contrario se daba un lapso prudente para diligenciar, dando las opciones de hacer su diligenciamiento por medio digital a través del formulario de Google, o por medio físico a través de la entrega de la encuesta impresa, dependiendo de la conveniencia de la empresa.

A través del trabajo de campo, se logró recolectar la información de la muestra objeto de estudio de los 100 establecimientos comerciales, quedando clasificados en los siguientes subsectores:

Tabla 6. Distribución del Subsector Comercial

Subsector comercial	No. de Empresas
COMERCIO DE INSUMOS PARA CALZADO Y MARROQUINERÍA	23
PIÑATERIAS, PAPELERÍA Y ARTESANIAS	17
COMERCIO DE INSUMOS PARA LA CONFECCIÓN	16
COMERCIO DE PRENDAS DE VESTIR	11
COMERCIO DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	11
FERRETERÍAS	9
COMERCIO DE VÍVERES E INSUMOS PARA EL HOGAR	8
COMERCIO DE MEDICAMENTOS E INSUMOS COSMETICOS	5

Fuente: Elaboración Propia

Las encuestas fueron respondidas en su mayor parte por los administradores de los establecimientos en un 52%, seguido del 33% personal administrativo de apoyo, en un 10% los gerentes y un 5% los propietarios. Una vez recolectada la información, se procedió con la tabulación de la información utilizando la estadística descriptiva y se analizaron los datos obtenidos, en cada una de las variables objeto de estudio de la investigación.

4.1.1 Identificación de la naturaleza de las empresas

Para el análisis de esta variable se utilizaron dos preguntas.

Pregunta: Clasificación de la empresa

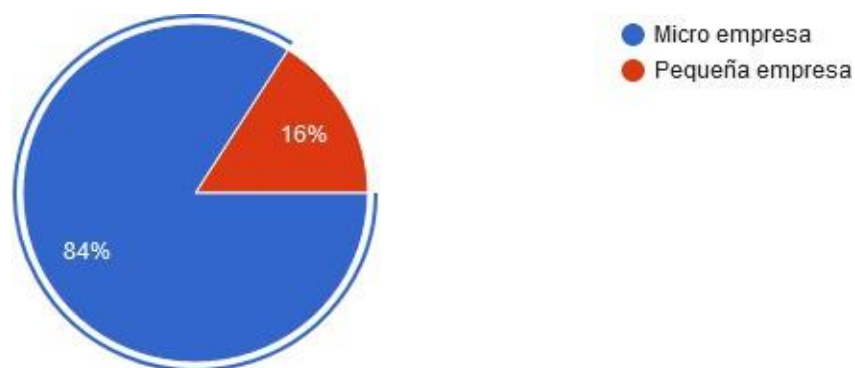


Figura 1. Clasificación de la empresa

Según los resultados arrojados se puede observar que una mayoría de las empresas encuestadas que equivale al 84% están clasificadas como microempresa y el restante 16% hacen parte a pequeñas empresas. Según un estudio de la Cámara de Comercio de Cúcuta (Estudio de tejido empresarial, 2020) las MiPymes representan el 99,7% del tejido empresarial del departamento y aportan una gran proporción del PIB; siendo las microempresas el 95.23% y las pequeñas empresas el 3.68% del total de empresas.

Naturaleza jurídica de la empresa

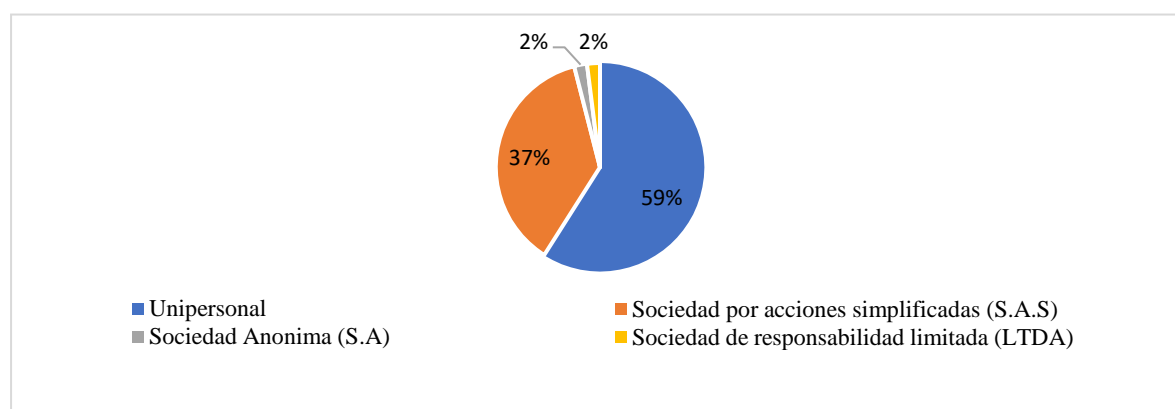


Figura 2. Naturaleza jurídica

En cuanto a la naturaleza jurídica de las empresas se denota que más de la mitad de ellas 59% pertenecen a persona natural, lo cual demuestra que asume a título personal los derechos u obligaciones adquiridas por la actividad económica de la empresa. También podemos observar que un porcentaje relevante del 37% se encuentra bajo la figura jurídica de sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.). Según un estudio de la Cámara de Comercio de Cúcuta (Estudio de tejido empresarial 2020) el 81% de las empresas son de personas naturales adheridas a un establecimiento comercial y el 19% restante pertenecen a alguna sociedad.

Al analizar la naturaleza de las empresas y teniendo en cuenta información de la cámara de comercio, se puede evidenciar que en la ciudad de San José de Cúcuta predominan las micro y pequeñas empresas, además un poco más de la mitad de ellas pertenecen al régimen de persona natural. En esta sección se denota una fortaleza principal la cual es que, al tener pocos trabajadores, los canales de comunicación entre empleador y trabajadores son más eficientes, esto genera que la información o decisiones acerca de la pandemia COVID-19 ya sea de prevención o acciones de respuesta lleguen a todos de manera rápida y completa.

4.1.2 Tipología sectorial o industrial.

Para el análisis de esta variable se utilizaron dos preguntas.

Pregunta: ¿Cuál es la principal actividad comercial a la que se dedica la empresa?

Según los datos recolectados se puede apreciar que se encuentra una gran variedad de establecimientos dedicados a diferentes actividades comerciales. Para efectos del desarrollo de esta investigación se tomaron 8 subsectores, los cuales están relacionados en la Tabla 1.

Pregunta: Estrato socioeconómico donde está ubicada la empresa:

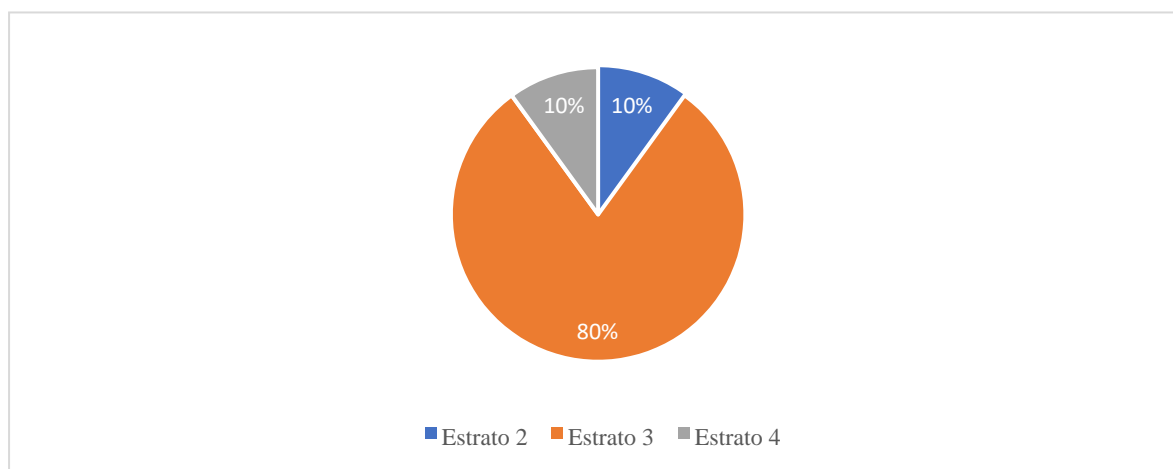


Figura 3. Estrato Socioeconómico.

Es importante resaltar que la principal actividad comercial se encuentra concentrada en la zona céntrica de la ciudad de Cúcuta, la cual pertenece en su mayoría al estrato 3.

4.1.3 Estructura empresarial

Para el análisis de esta variable se utilizaron tres preguntas.

Pregunta: ¿Qué tipo de vinculación laboral realizan en su empresa?

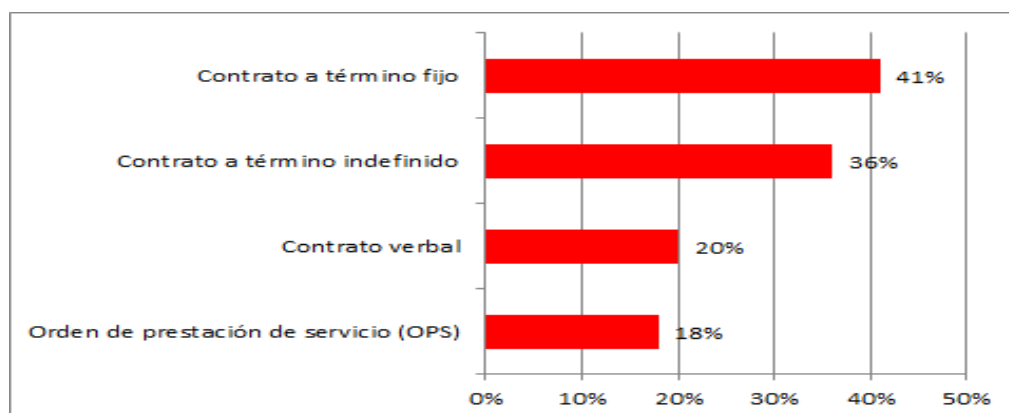


Figura 4. Tipo de vinculación laboral.

Según los datos recolectados se puede apreciar que las empresas en su mayoría, dentro de su contratación cumplen con los parámetros que exige la ley, como son la seguridad social, prestaciones sociales y aportes parafiscales. Por otra parte, el 41% de las empresas realizan contratación a término fijo y el 36% a término indefinido.

Pregunta: ¿Qué tipo de afiliación al sistema de seguridad social tienen los trabajadores?

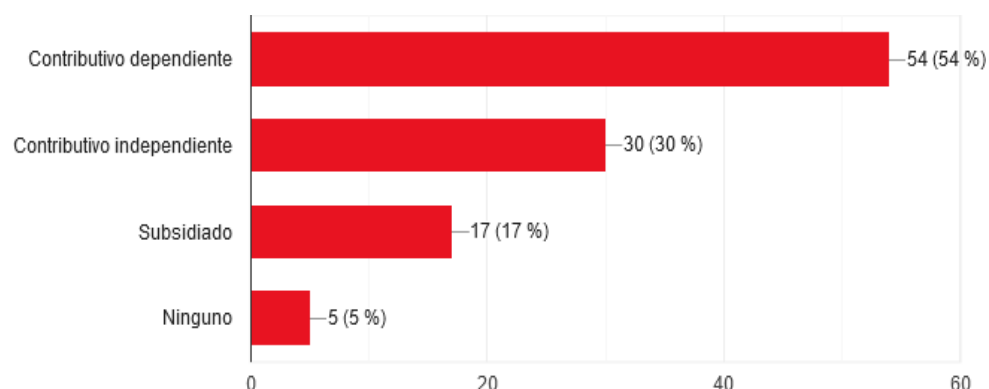


Figura 5. Tipo de afiliación al sistema de seguridad social.

Según los resultados obtenidos, se pudo observar que un poco más de la mitad de las empresas (54%), realizan afiliación al sistema de seguridad social de sus colaboradores de tipo contributivo dependiente; mientras que el 30% solicita que el empleado realice su afiliación al régimen contributivo independiente y el 17% solicita que como mínimo cuente con seguridad social y se encuentre afiliado al régimen subsidiado. El 5% de las empresas no solicitan ningún tipo de afiliación al sistema de seguridad social.

De acuerdo con estos resultados se puede inferir que, aproximadamente un 22% de las empresas tienen un manejo informal de la seguridad social de los trabajadores, lo cual puede estar relacionado con el tipo de contratación que realizan, donde el 20% utiliza contratación verbal.

Pregunta: Los colaboradores tienen claramente definidas las funciones que realizan en la empresa

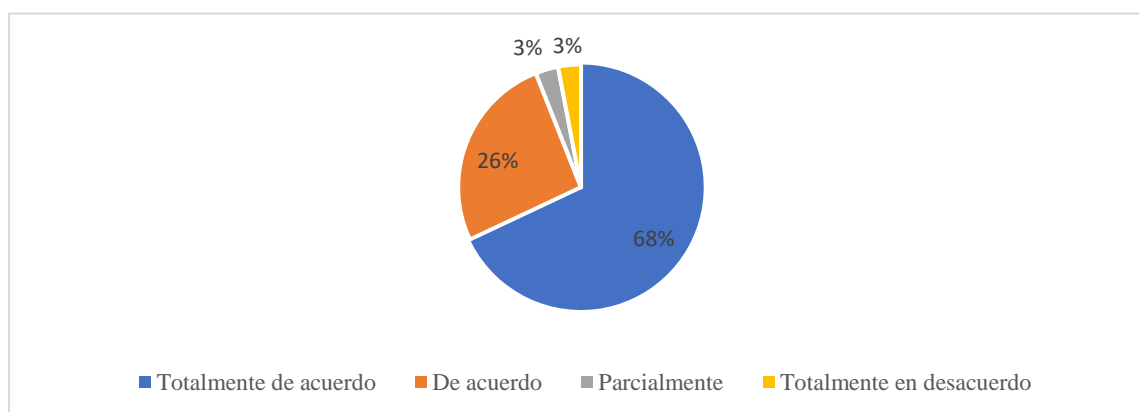


Figura 6. Funciones claramente definidas.

En cuanto al conocimiento de las funciones que tienen que realizar los trabajadores en la empresa, en su mayoría las tienen claramente definidas, esto demuestra que tienen una adecuada organización de sus cargos en la empresa.

Teniendo en cuenta los resultados de la variable, la mayoría de las empresas encuestadas poseen una estructura empresarial sólida, basándose en los lineamientos legales de contratación y afiliación al sistema de seguridad social. Se presenta una oportunidad de mejora en las empresas donde realizan contratación verbal, ya que no tienen las mismas garantías que tendría un trabajador debidamente contratado al momento de presentarse una situación de contagio por COVID-19, alguna enfermedad o accidente laboral.

4.1.4 Respuesta a la emergencia.

Para analizar esta variable se utilizaron 11 preguntas.

Pregunta: ¿Cuántos trabajadores tenía la empresa antes de la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia Covid-19?

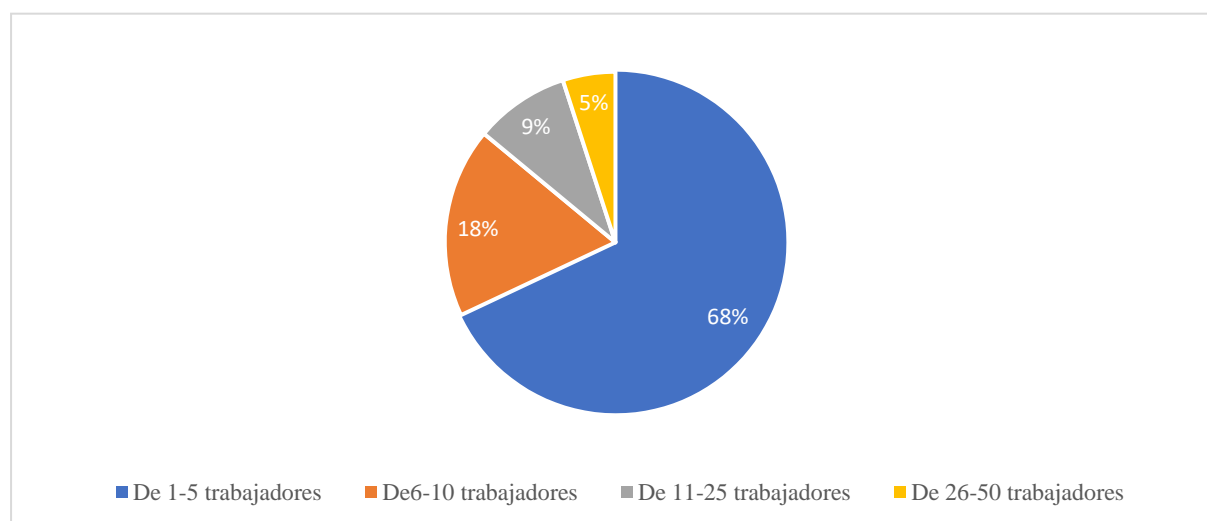


Figura 7. Trabajadores vinculados antes de la emergencia sanitaria.

Ya que la mayor parte de las empresas son microempresas, podemos apreciar que gran parte de éstas cuentan con un rango de 1 a 5 trabajadores con un 68%, de 6 a 10 trabajadores con el 18% y de 11 a 50 trabajadores un 14%; corroborando así la información publicada por la Cámara de Comercio de Cúcuta en cuanto a la distribución de las micro y pequeñas empresas en la ciudad.

Pregunta: ¿Cuántos empleados tiene actualmente vinculados a la empresa?

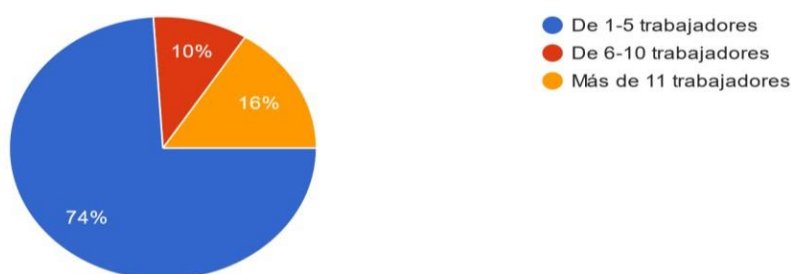


Figura 8. Trabajadores vinculados actualmente.

Se puede observar que el impacto de la pandemia se presentó mayormente en las microempresas que empleaban de 6 a 10 trabajadores, ya que aproximadamente el 8% de las empresas se vieron obligados a reducir su personal contando ahora con un máximo de 5 empleados. En forma general, se puede inferir que las empresas del sector comercial innovaron en sus estrategias comerciales y administrativas, permitiendo en su gran mayoría mantener la planta de personal y que no se vieran afectadas sus familias.

Pregunta: ¿Cuáles de las siguientes medidas fueron adoptadas por la empresa en respuesta a la pandemia Covid-19?



Figura 9. Medidas adoptadas en respuesta a la pandemia.

El 40% de las empresas encuestadas afirman que acudieron al marketing digital para poder promocionar sus productos, un 36% invirtieron en dotación para sus empleados ya que era indispensable para la prevención y protección de estos y de sus clientes. También se encontró que algunas empresas optaron por incursionar en nuevas líneas de productos para solventar la crisis económica.

Pregunta: ¿Cuáles de las siguientes medidas ha tomado la empresa para evitar el incumplimiento del pago de nómina para sus colaboradores?

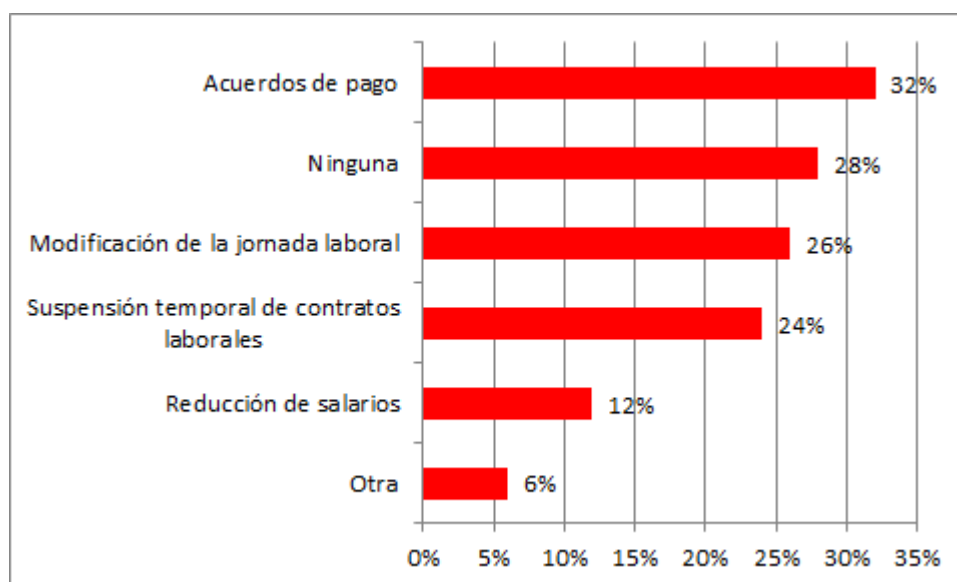


Figura 10. Medidas para evitar el incumplimiento del pago de nómina

Podemos observar en estos resultados que una parte de las empresas (28%) no tuvieron inconvenientes para realizar el pago de nómina de sus trabajadores, mostrando así que la gran mayoría (72%) de empresas tuvieron dificultades económicas derivadas de la pandemia teniendo que realizar acuerdos de pago, modificación de jornadas laborales y suspensiones de contratos laborales.

Pregunta: ¿La empresa se ha visto obligada a reducir beneficios o bonificaciones a los trabajadores que aún siguen vinculados por causa de la pandemia COVID-19?

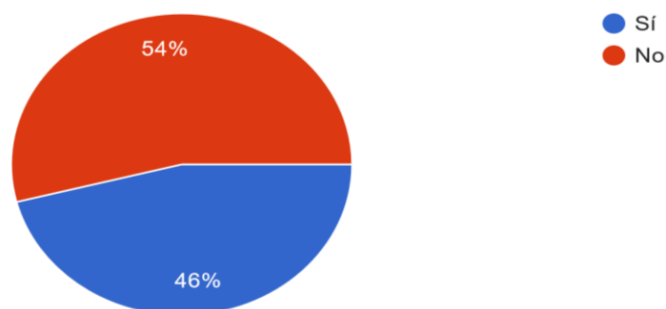


Figura 11. Reducción de beneficios a los trabajadores.

El 54% de las empresas no se vieron en la necesidad de reducir beneficios a sus trabajadores aún vinculados con ellos, puesto que las medidas utilizadas por esas empresas fueron acuerdos de pago y/o modificación de las jornadas laborales. Cabe resaltar que el Ministerio de Trabajo según Circular 033 de 2020, dio autorización a los empleadores para modificar o suspender beneficios extralegales (incentivos, bonificaciones por ventas o beneficios, entre otros), con el objetivo de evitar despedir al personal.

Pregunta: ¿La empresa ha tenido problemas con proveedores por incumplimientos en la entrega de insumos o productos?

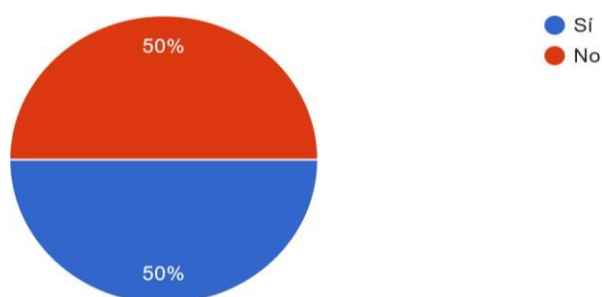


Figura 12. Problemas con proveedores por incumplimiento en la entrega de insumos o productos

Se puede apreciar que el 50% de las empresas ha tenido problemas con proveedores por diferentes tipos de circunstancias en la entrega de insumos y/o productos, debido a las medidas de

cuarentena implementadas por el gobierno nacional en los primeros meses de la emergencia sanitaria y luego las restricciones de movilidad que se presentaron en las diferentes ciudades.

Pregunta: ¿En qué porcentaje han disminuido las ventas de los últimos 9 meses por las medidas adoptadas para prevenir la propagación del Covid-19?

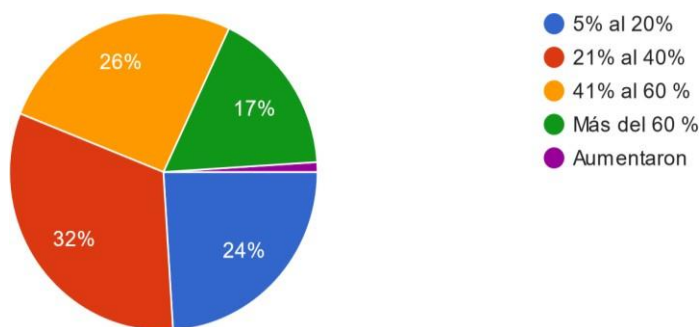


Figura 13. Disminución de ventas.

Se puede observar en la figura anterior, que casi todas las empresas tuvieron una disminución en las ventas en tiempos de pandemia, unas más afectadas que otras. En forma general, más de la mitad de las empresas tuvieron una disminución de ventas entre el 21% y el 60%, un 17% presentó una disminución mayor del 60%, y el 24% tuvo una disminución menor entre el 5 al 20%. Se puede deducir, que esta disminución fue causada principalmente por las medidas adoptadas por el gobierno nacional y municipal, para prevenir la propagación del Covid-19, tales como: el pico y cédula para la movilidad en el centro de la ciudad, pico y placa, reactivación gradual de sectores comerciales, y la cuarentena total a inicios de la emergencia sanitaria.

Pregunta: ¿La empresa ha tenido pérdidas de producto a causa de la poca demanda por la pandemia COVID-19?

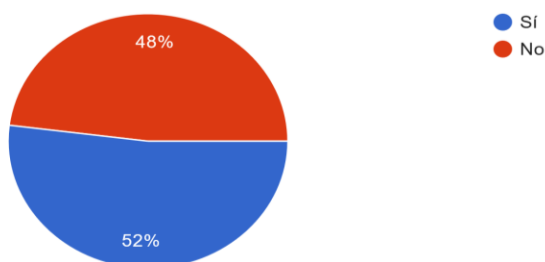


Figura 14. Pérdidas de productos a causa de la poca demanda.

El 52% de las empresas ha tenido pérdidas de productos a causa de la poca demanda por la pandemia Covid-19. Se ve reflejado principalmente en supermercados y establecimientos textiles cuyos productos en venta tienen una fecha de caducidad o deterioro no mayor a 4 meses.

Pregunta: ¿La empresa ha tenido que reducir los precios de ventas a causa de la poca demanda por la pandemia COVID-19?

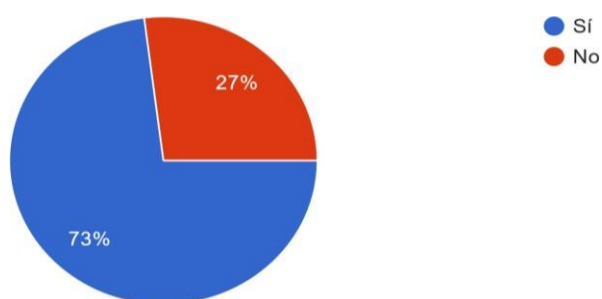


Figura 15. Reducción de precios de venta.

Se puede observar según los resultados que el 73% de las empresas tuvieron que reducir el costo de sus productos para no tener pérdidas, a causa de la poca demanda generada por la pandemia Covid-19.

Esto genera menos ingresos a las empresas y aumenta la dificultad para suplir las necesidades económicas y responsabilidades legales.

Pregunta: ¿Cuáles de las siguientes ayudas económicas recibió la empresa por parte del gobierno nacional?

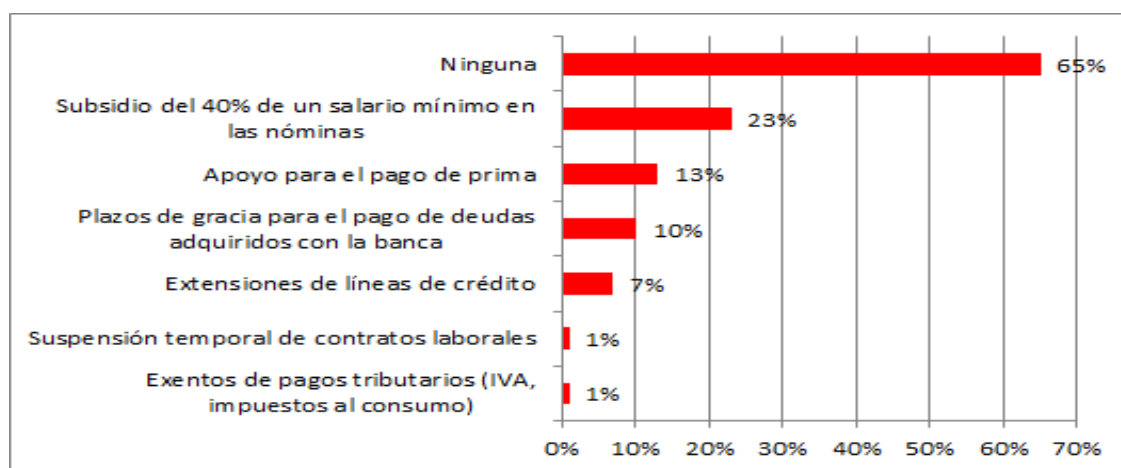


Figura 16. Ayudas económicas recibidas por las empresas del gobierno nacional.

Se puede apreciar que el 65% de las empresas encuestadas no ha recibido ningún tipo de ayuda económica que ha otorgado el gobierno nacional para solventar la crisis económica que ha generado la pandemia, ya sea por falta de información, orientación o porque no cumplen con los requisitos necesarios para recibirlas.

Pregunta: Después de recibir alguna de las ayudas económicas del gobierno, la empresa pudo solventar la crisis económica:

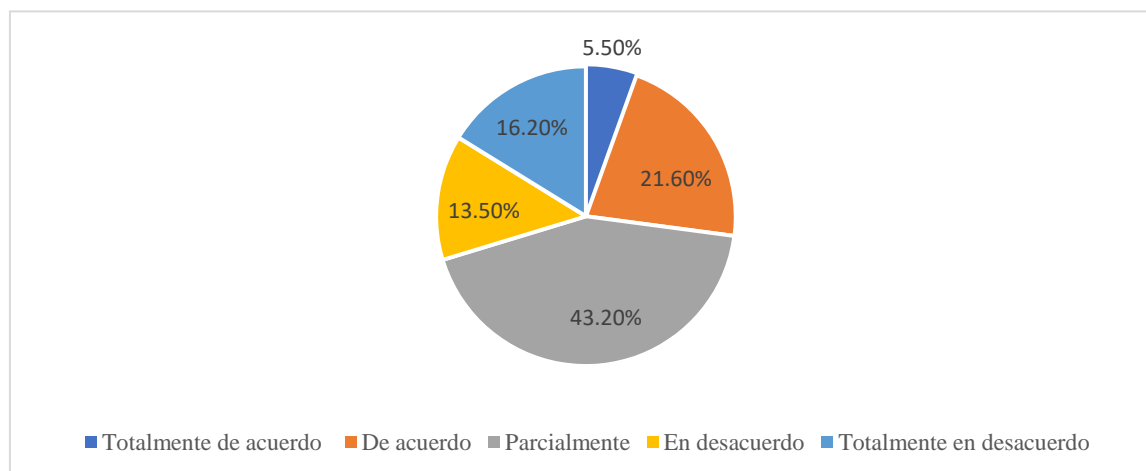


Figura 17. Solvencia económica de las empresas después de recibir ayudas del gobierno.

De las pocas empresas que recibieron alguna de las ayudas económicas por parte del gobierno nacional, afirman que pudieron solventar la crisis económica de manera temporal ya que las consecuencias económicas en algunos casos fueron críticas.

En cuanto a la respuesta a la emergencia, por parte de las empresas encuestadas observamos que se vieron afectadas económicamente de manera negativa y que muy pocas empresas recibieron ayudas del gobierno nacional, esto se ve reflejado en la disminución de ventas y personal, en las medidas para el cumplimiento de los pagos de nómina, en los inconvenientes con proveedores, en las pérdidas de productos y la reducción de precios que tuvieron que aplicar. Por otra parte, se muestran fortalezas en algunas de las empresas al adaptarse a las circunstancias y buscar soluciones al impacto económico y social que genera el COVID-19, como lo son el uso de marketing digital, incursionar en nuevas líneas de productos e invertir en la dotación pertinente para los empleados.

4.1.5 Protocolos de seguridad y salud en el trabajo y salud ocupacional.

Para analizar esta variable se utilizaron 19 preguntas.

Pregunta: Los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en la empresa, se encuentran identificados:

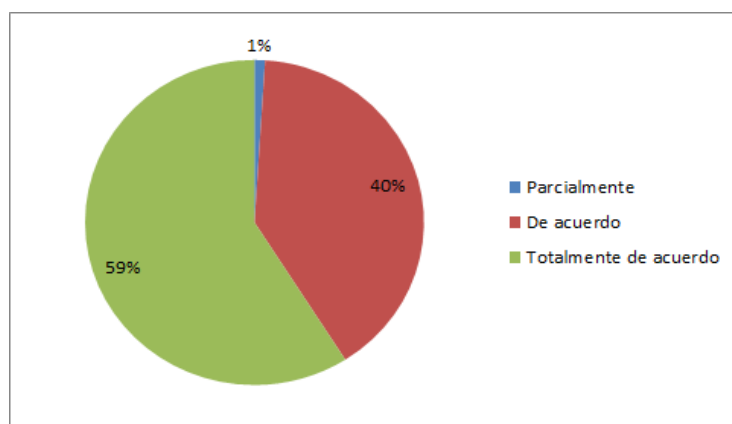


Figura 18. Grado de identificación de los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en la empresa.

Se puede apreciar que el 99% de las empresas, tienen previamente identificado los posibles riesgos que se pueden presentar durante la jornada laboral, así como los riesgos de exposición que tienen al contagio por Covid-19.

Pregunta: Los planes de respuesta ante los posibles riesgos que genera el Covid-19, se encuentran diseñados en la empresa:

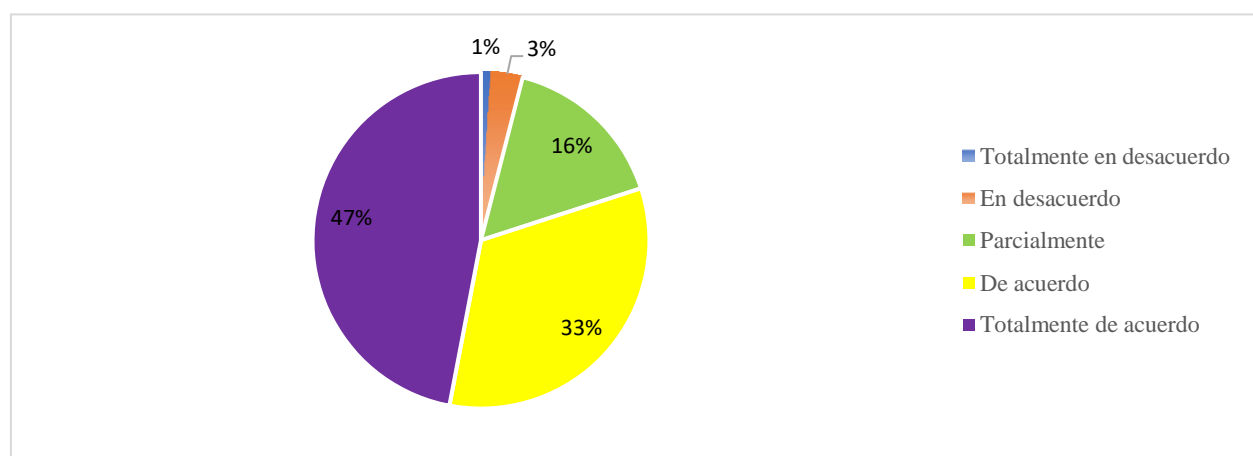


Figura 19. Grado de cumplimiento en el diseño de los planes de respuesta ante los riesgos que genera el COVID-19.

Este resultado nos demuestra que el 80% de las empresas tienen diseñadas las acciones para mitigar los riesgos que se pueden producir por el COVID-19. El 20% de las empresas, aún no tienen unas ideas claras sobre los planes de respuesta que se deben tomar ante este riesgo biológico.

Pregunta: ¿Cuáles de las siguientes medidas administrativas o locativas adoptaron en respuesta a la pandemia COVID-19?

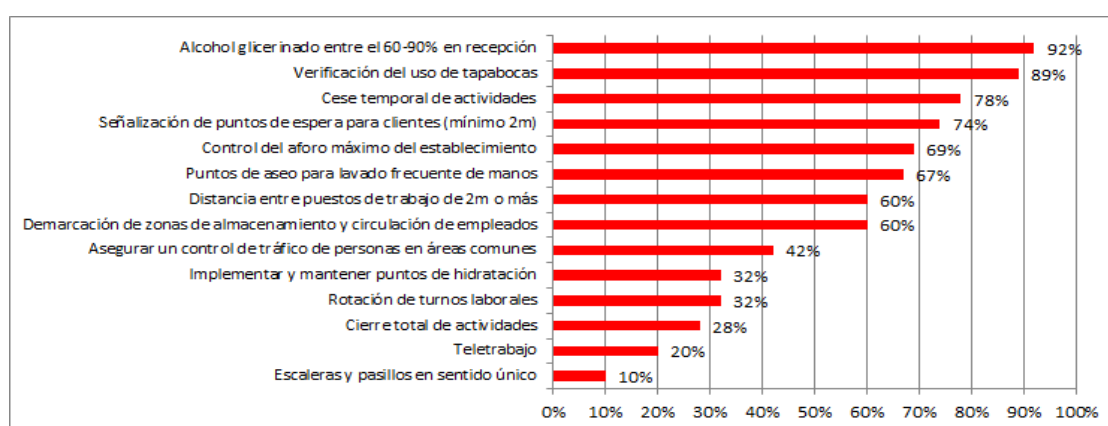


Figura 20. Medidas administrativas adoptadas.

La mayoría de las empresas están cumpliendo con los protocolos dispuestos por el gobierno nacional, adoptando muchas de las medidas mencionadas en el diagrama según les corresponda o aplique, por ejemplo, la verificación del uso correcto del tapabocas, el control del aforo máximo del establecimiento y los puntos de aseo para la desinfección.

Pregunta: ¿Cuáles de las siguientes medidas de ingeniería adoptaron en respuesta a la pandemia COVID-19?

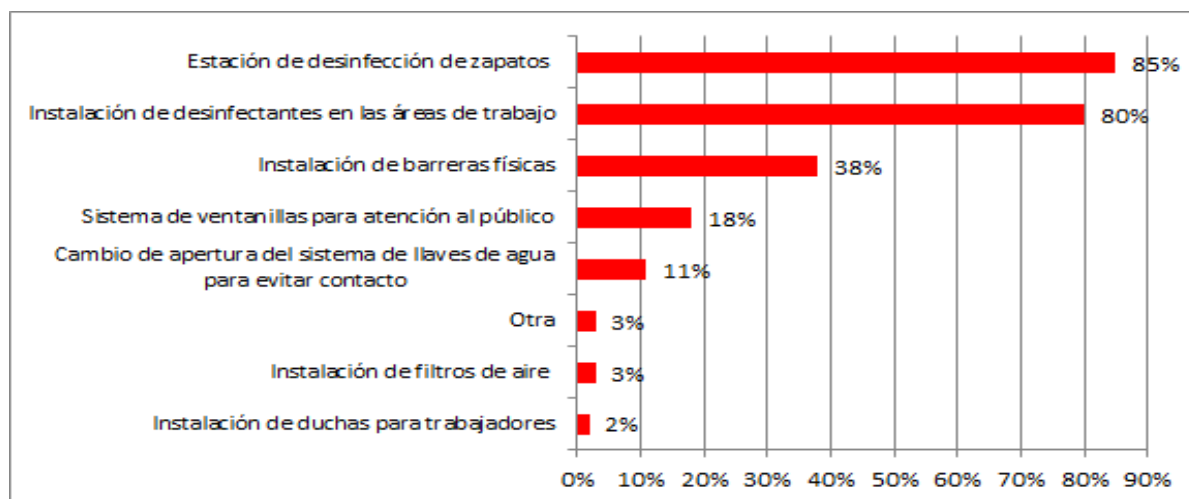


Figura 21. Medidas de ingeniería adoptadas.

Podemos observar que las empresas utilizaron estación de desinfección de zapatos, instalación de dispensadores de desinfectante e instalación de barreras físicas como las principales medidas de ingeniería dispuestas por el gobierno nacional para evitar la propagación del virus COVID-19 en sus trabajadores y clientes.

Pregunta: ¿De qué manera los empleados están realizando el desplazamiento desde y hacia el lugar de trabajo?

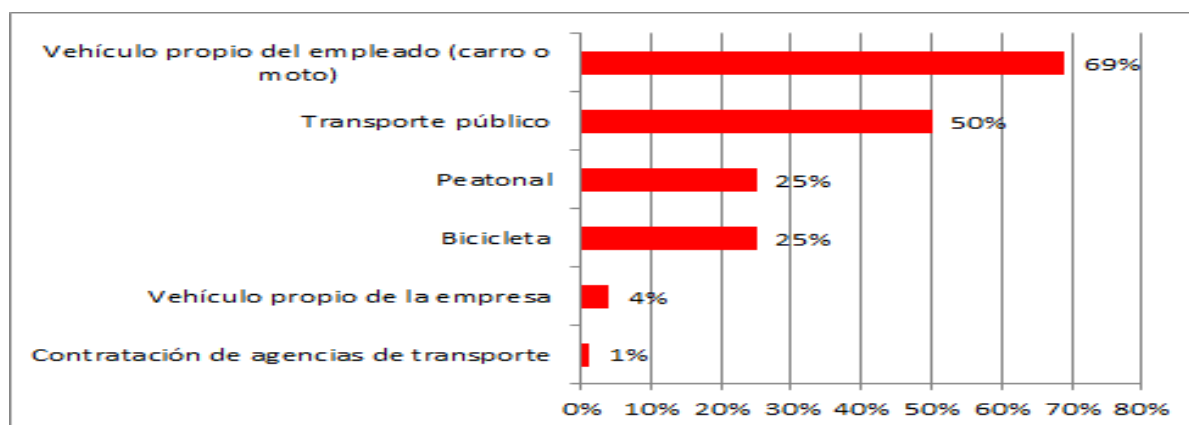


Figura 22. Medios de transporte para llegar a la empresa.

Una cantidad considerable de los empleados el 69% se movilizan en vehículo propio, por otra parte, en la mitad de las empresas encuestadas algunos trabajadores se movilizan en transporte público, lo que aumenta el riesgo de contagio y es recomendable que usen servicios de transporte de pasajeros que aseguren medidas de limpieza, desinfección y distanciamiento social.

Pregunta: ¿Contó con los recursos para implementar los protocolos de bioseguridad y salud en el trabajo para regresar a la actividad productiva?

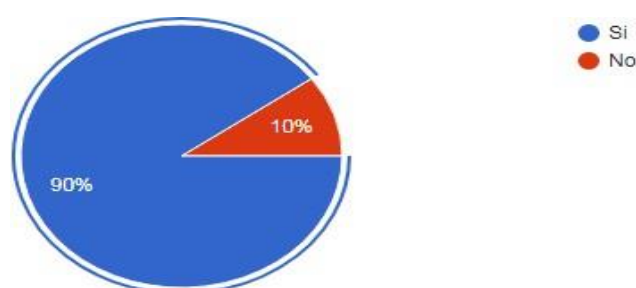


Figura 23. Disponibilidad de recursos para implementar los protocolos de bioseguridad.

El 90% de las empresas contó con los recursos necesarios para poder retornar de manera segura a la actividad productiva.

Pregunta: ¿En qué mes la empresa presentó los protocolos de bioseguridad al ente territorial para la aprobación de estos?

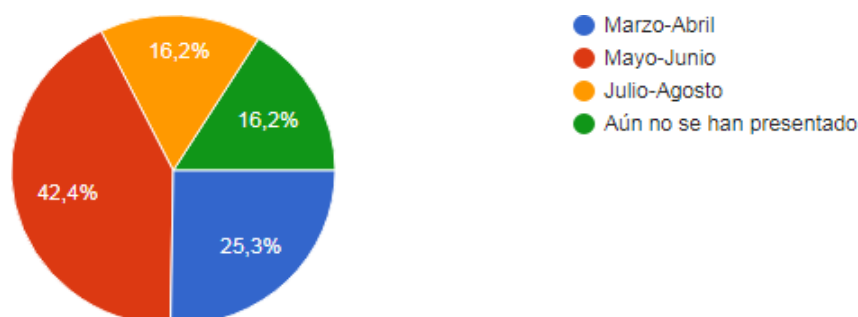


Figura 24. Mes de presentación de los protocolos de bioseguridad

Más de la mitad de las empresas presentaron sus protocolos de bioseguridad al ente territorial para su posterior aprobación entre los meses de marzo y junio. Por otra parte, el 16% de las empresas, a fecha de marzo del 2021 todavía no los han presentado.

Pregunta: ¿Recibió visita de inspección por parte del ente territorial para la verificación del cumplimiento de los protocolos de bioseguridad?

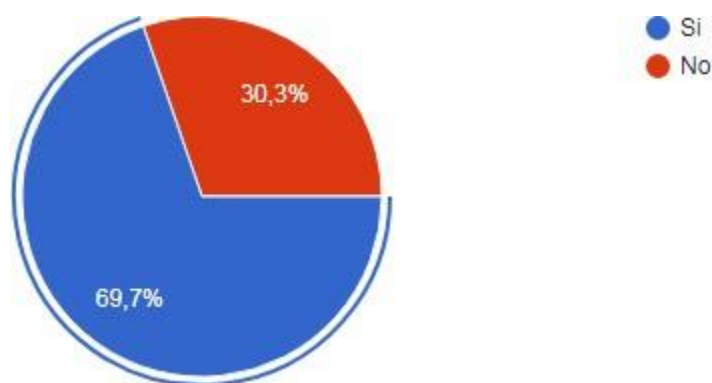


Figura 25. Visita de inspección para verificar protocolos de bioseguridad

Luego de presentar los protocolos al ente territorial, el 70% de las empresas han recibido visita por parte del ente territorial para la verificación del cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.

Pregunta: ¿Se encuentran aprobados los protocolos de bioseguridad adoptados en la empresa por el ente territorial?

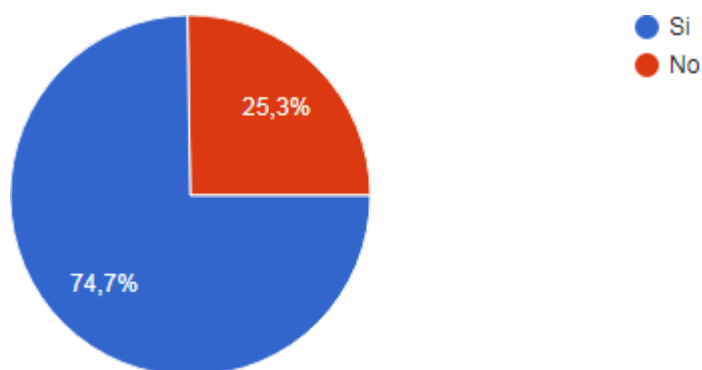


Figura 26. Aprobación de los protocolos de bioseguridad.

En la gráfica se observa que 3/4 partes de las empresas encuestadas tienen aprobados sus protocolos y cumplen con los requisitos mínimos para realizar su actividad productiva. Por otra parte, teniendo en cuenta la figura 25 se observa que algunas empresas, aunque no recibieron visita de inspección, se les aprobaron los protocolos de bioseguridad vía correo electrónico, según lo expuesto por los empleadores.

Pregunta: Los protocolos de bioseguridad son utilizados en la empresa:

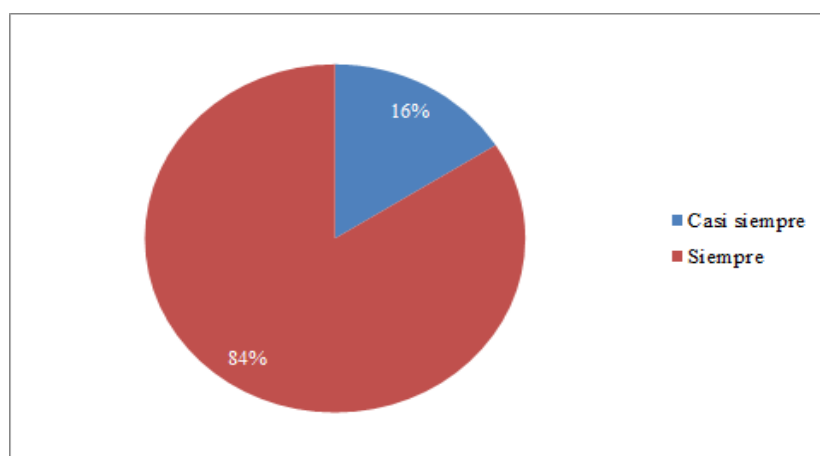


Figura 27. Implementación de los protocolos de bioseguridad.

Las empresas encuestadas afirman que utilizan los protocolos de bioseguridad para empleados y clientes en alto grado, con un 84% siempre y un 16% casi siempre. Esto nos demuestra la responsabilidad y compromiso por parte de las empresas y sus trabajadores para disminuir y prevenir la propagación del COVID-19.

Pregunta: ¿La empresa cuenta con una bitácora de control donde se registra el estado de salud de las personas (trabajadores, clientes, proveedores) que ingresan a las instalaciones?

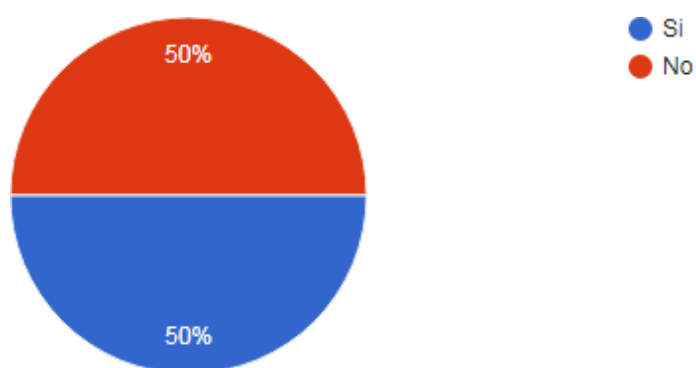


Figura 28. Implementación de bitácora de control.

Este resultado nos demuestra que sólo la mitad de las empresas encuestadas llevan una bitácora de control de salud para el ingreso a las instalaciones, ya sea de trabajadores, clientes o proveedores. Es importante resaltar que esta bitácora se encuentra plasmada entre los protocolos generales de bioseguridad, en la resolución 666 del 24 de abril del 2020 que fue emitida por el ministerio de salud y protección social.

Pregunta: ¿Quién está a cargo de llevar la información de la bitácora de control de ingreso?

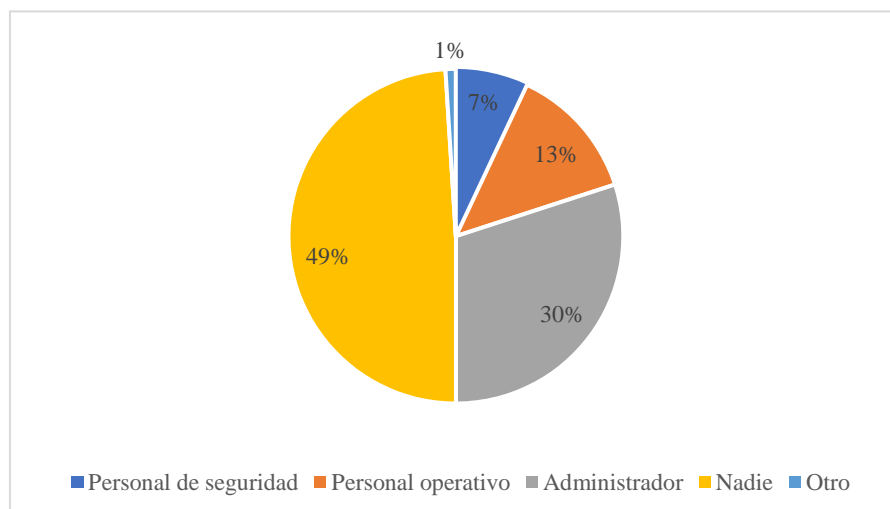


Figura 29. Personal a cargo de la bitácora de control.

De las empresas que llevan una bitácora de control de salud (50%), apreciamos que, en más de la mitad, el encargado de esta es el administrador de la empresa, por lo cual se asigna una tarea adicional importante para prevenir posibles contagios y estar al tanto de los síntomas.

Sólo 1 de las empresas encuestadas cuentan con personal de seguridad industrial y salud ocupacional (SISO), los cuales son los encargados de llevar dicha bitácora.

Pregunta: ¿La empresa está realizando charlas de promoción y prevención en seguridad y salud en el trabajo para contrarrestar los efectos del COVID-19?

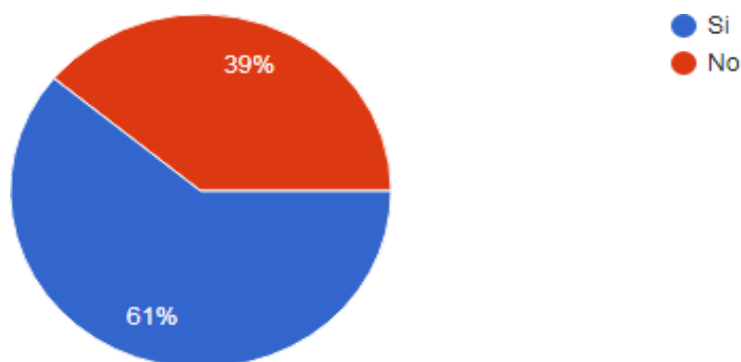


Figura 30. Realización de charlas de promoción y prevención en seguridad y salud en el trabajo

Según los resultados arrojados, se puede afirmar que en el 61% de las empresas encuestadas realizan charlas de promoción y prevención en seguridad y salud en el trabajo.

Pregunta: ¿Quién está apoyando a la empresa para realizar las charlas de promoción y prevención de contagios y la aplicación de los protocolos de bioseguridad?

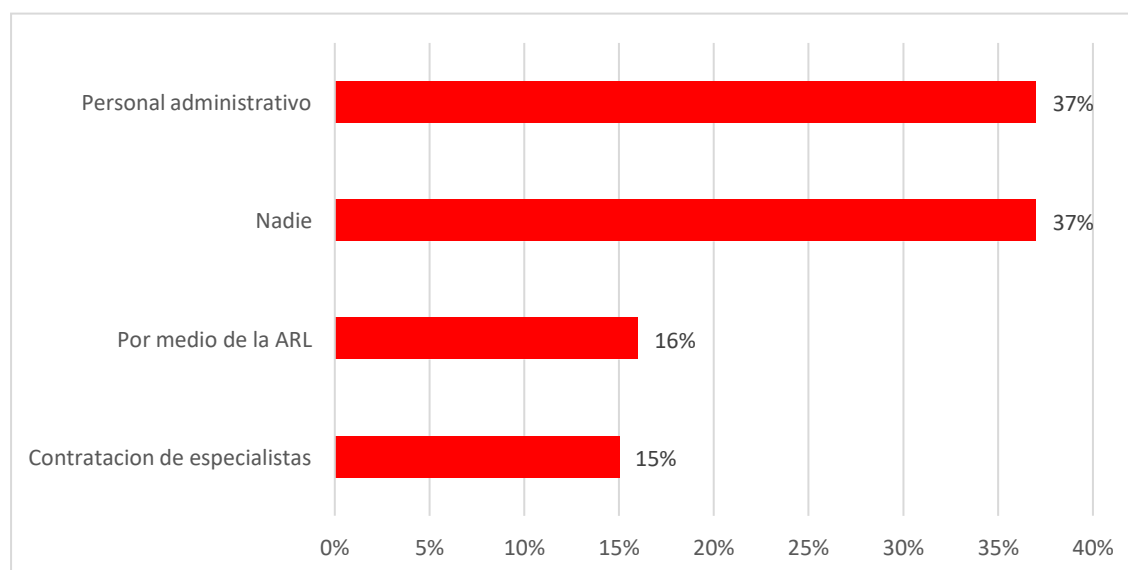


Figura 31. Personal a cargo de charlas de promoción y prevención.

Se puede apreciar que en las empresas donde se realizan charlas de promoción y prevención de contagios, el personal administrativo es quién las efectúa en la mayoría de los casos, marcando un 37%.

Las demás empresas optaron por hacer las intervenciones por medio de la ARL o contratación de especialistas expertos.

Pregunta: ¿En caso de tener algún trabajador contagiado con COVID-19, qué medidas toma al respecto?

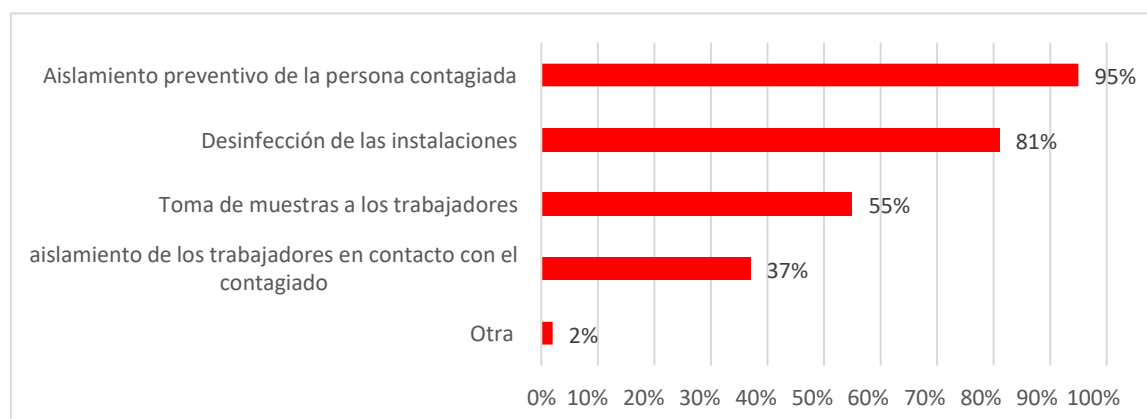


Figura 32. Medidas adoptadas al tener un trabajador contagiado.

En la gran mayoría de las empresas encuestadas observamos que cuando se presentan casos positivos de COVID-19, realizan aislamiento de la persona y desinfección de las instalaciones como medidas de prevención.

Por otro lado, un poco más de la mitad de las empresas realizan toma de muestras a sus trabajadores cuando presentan síntomas de COVID-19.

Pregunta: ¿A través de cuáles medios de comunicación la empresa realiza seguimiento a los casos positivos de COVID-19 de sus trabajadores?

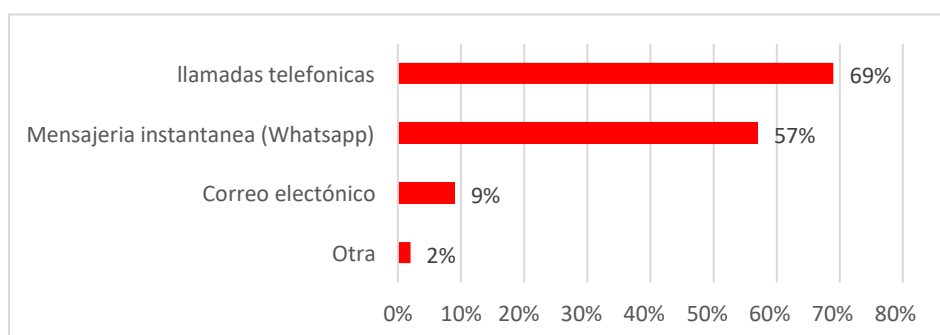


Figura 33. Medio de comunicación para seguimiento del trabajador contagiado

Se puede apreciar que una cantidad considerable de las empresas realiza el seguimiento a sus trabajadores contagiados por COVID-19 a través de llamadas telefónicas o mensajería instantánea.

El 2% que se muestra en la figura como ‘‘Otra’’, son empresas donde no se han presentado casos positivos de COVID-19 y por ende no han realizado seguimientos a sus trabajadores.

Pregunta: ¿La empresa posee un programa epidemiológico diseñado e implementado?

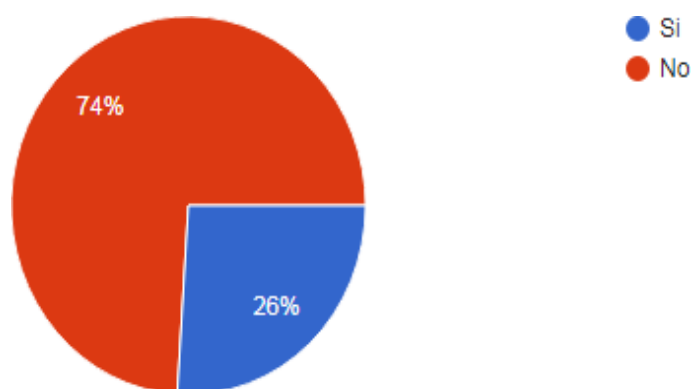


Figura 34. Programa epidemiológico diseñado e implementado.

La mayoría de las empresas encuestadas (74%), manifiestan no tener un programa epidemiológico diseñado, en algunos casos no tienen conocimiento de la existencia de dicho programa.

Esto nos demuestra que las empresas optan por seguir las recomendaciones que se van presentando por los medios de comunicación conforme van surgiendo los incidentes.

Pregunta: ¿La empresa ha solicitado asesoría a la ARL a la cual se encuentra afiliada, para diseñar e implementar el programa epidemiológico?

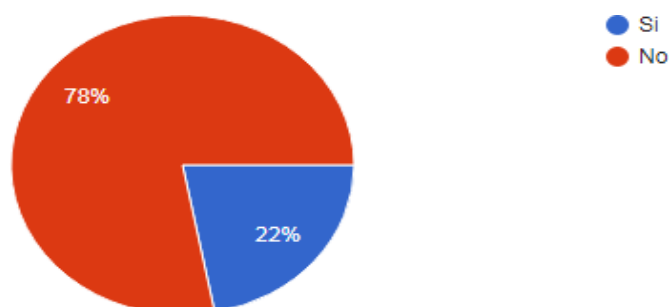


Figura 35. Porcentaje de solicitud de asesoría a la ARL.

Se puede apreciar que las empresas que no cuentan con un programa epidemiológico tampoco han solicitado apoyo a sus ARL para desarrollar e implementar el mismo. Una de las obligaciones del empleador mencionadas en la resolución 666 emitida por el ministerio de salud y protección social estipula que el empleador debe solicitar la asistencia y asesoría técnica de la ARL para verificar medidas y acciones adoptadas a sus diferentes actividades.

Pregunta: El grado de satisfacción de la empresa con la asesoría referente al programa epidemiológico por parte de la ARL es:

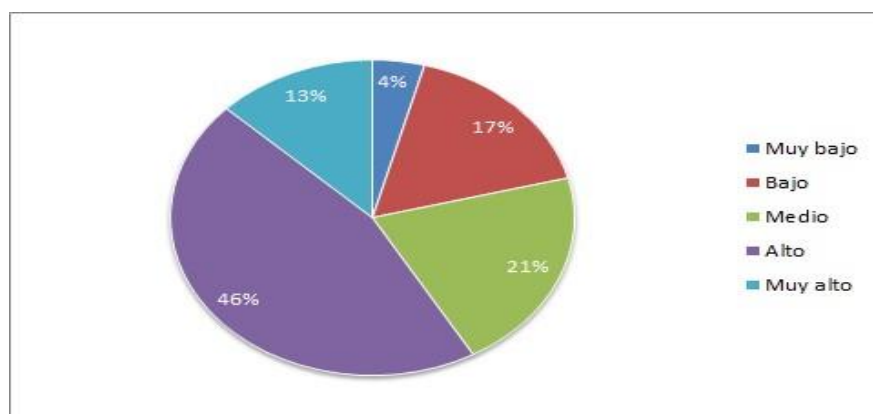


Figura 36. Grado de satisfacción con la asesoría de la ARL

En este diagrama podemos observar que, de las pocas empresas que han solicitado apoyo a su ARL para desarrollar un programa epidemiológico, más de la mitad están satisfechas con la intervención que han tenido, mejorando la identificación, valoración de riesgos y prevención de contagios por COVID-19.

Teniendo en cuenta los resultados de la variable de protocolos de seguridad y salud en el trabajo podemos afirmar que las empresas se encuentran al tanto de las medidas proporcionadas por el ministerio de salud y protección social, al tener los riesgos identificados y los planes de respuesta diseñados; esto se hace notorio en las medidas administrativas, locativas, de ingeniería y los casos positivos de COVID-19, adoptadas por ellos, las cuales aseguran están implementando en su mayoría. Se puede notar como una fortaleza que la mayoría de las empresas presentaron los protocolos de bioseguridad durante los primeros meses de pandemia en el país, para su posterior aprobación por el ente territorial encargado.

Como oportunidad de mejora se observa que la mitad de las empresas no cuentan con un registro de salud para el ingreso a los establecimientos, ya que es una disposición que se encuentra en la resolución 666 y es de vital importancia mantenerse informados del estado de salud de las personas con las que tienen contacto diariamente, también, el hecho de que algunas empresas no poseen un programa epidemiológico diseñado y aún no solicitan apoyo a la ARL, siendo ésta una obligación del empleador para asegurar y prevenir el bienestar de los trabajadores.

4.1.6 Seguridad y Salud en el Trabajo

Para analizar esta variable se utilizaron 5 preguntas.

Pregunta: ¿Cuáles de los siguientes elementos de protección personal ha suministrado a sus colaboradores para la prevención de contagios por COVID-19?

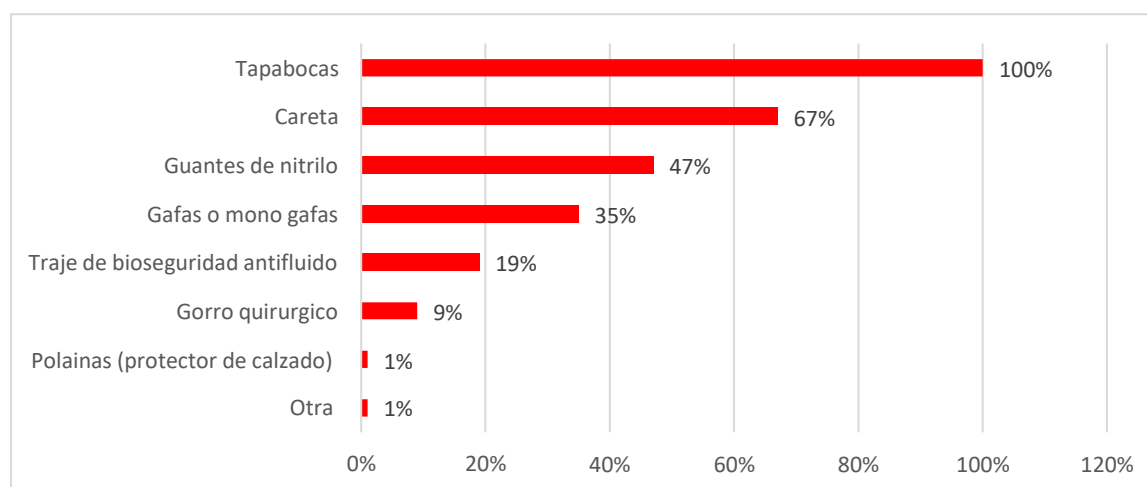


Figura 37. Elementos de protección personal suministrados.

Las empresas encuestadas en su totalidad afirman que han suministrado tapabocas a sus trabajadores, otra gran mayoría les ha proporcionado careta, guantes y gafas a sus trabajadores dependiendo de las actividades que realizan y la exposición que tienen respecto a la pandemia COVID-19.

Pregunta: ¿Cada cuánto realiza cambio de elementos de protección para la prevención de contagios por COVID-19?

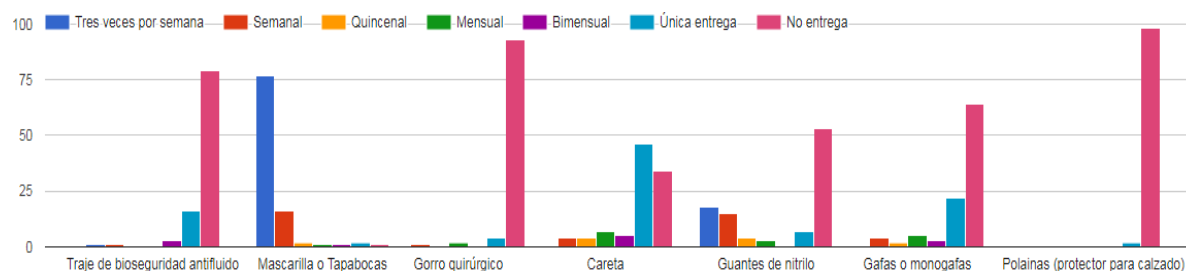


Figura 38. Rotación de elementos de protección personal para los trabajadores.

Según los resultados arrojados se puede evidenciar la rotación que las empresas utilizan en los elementos de protección para sus empleados, las mascarillas o tapabocas y los guantes de nitrilo son los que tienen una rotación más continúa puesto que son los más indispensables y accesibles para las empresas; también observamos que las caretas y las gafas o monogafas tienen una rotación mensual o bimensual dependiendo de la exposición y el uso que le dan.

Se aprecia notoriamente que, a excepción del tapabocas, en algunas de las empresas no realizaron entrega de los demás elementos de protección para la prevención de contagios por COVID-19.

Pregunta: ¿Cada cuánto realiza capacitaciones a sus colaboradores sobre el buen uso de los EPP y prácticas de prevención para el contagio del COVID-19?

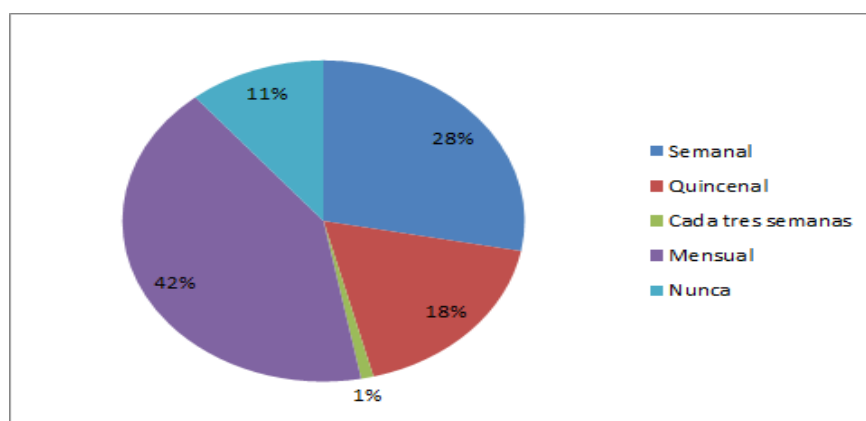


Figura 39. Frecuencia de capacitaciones sobre el buen uso de los EPP y prácticas de prevención para el contagio del COVID-19.

La mitad de las empresas aseguran que realizan capacitaciones a los trabajadores sobre el buen uso de los EPP 's al menos 1 o 2 veces por mes. En algunas empresas lo realizan de manera rápida semanalmente (28%) y en otras pocas (11%) nunca realizan dichas capacitaciones.

Pregunta: ¿Cada cuánto realiza programas de acompañamiento psicosocial para monitorear el estado psicológico de sus colaboradores por causa de la pandemia COVID-19?

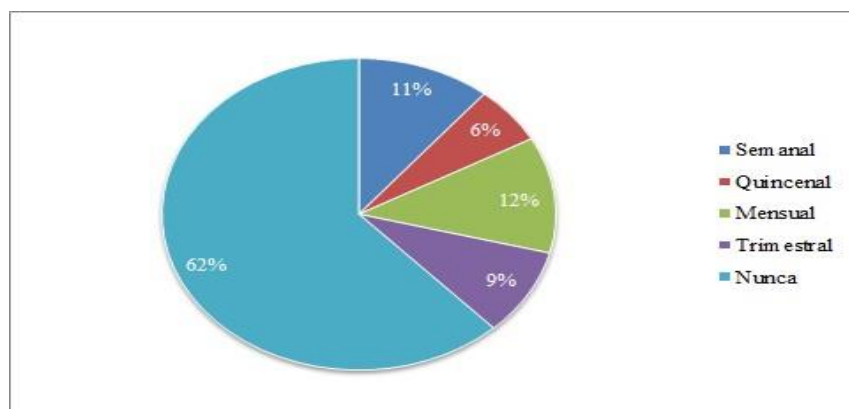


Figura 40. Frecuencia de programas de acompañamiento psicosocial.

Según los resultados arrojados, el 62% de las empresas afirman que nunca han realizado programas de acompañamiento psicosocial a sus colaboradores. El otro 38% de las empresas optaron por realizar regularmente el acompañamiento en el transcurso del mes o del trimestre.

Se pudo apreciar en la parte de seguridad y salud en el trabajo, fortalezas en las empresas ya que tuvieron un buen desempeño proporcionando los elementos mínimos de protección y prevención del contagio por Covid-19, así mismo realizaron los cambios frecuentes de los EPP's teniendo en cuenta la vida útil de estos y la exposición que tienen los trabajadores a contagiarse por COVID-19. También están realizando charlas sobre el buen uso de los EPP's de manera frecuente en el transcurso del mes, lo que muestra el compromiso de las empresas por mantener bien informados a sus trabajadores

Para mejorar encontramos que la parte psicosocial de los trabajadores no es tomada en cuenta por las empresas, siendo que el estado emocional y psicológico de los trabajadores influye en su

desempeño y la manera de afrontar las distintas situaciones que se puedan presentar dentro de sus actividades laborales diarias.

4.2 Desarrollo Segundo Objetivo Identificación de los riesgos y oportunidades en las prácticas de los modelos de negocio que se están desarrollando frente a la emergencia sanitaria generada por la COVID-19.

Para el desarrollo del segundo objetivo se realizó una revisión documental de informes de gestión, estudios de investigación publicados como artículos, trabajos de grado y demás, realizados en la ciudad de San José de Cúcuta; a partir de lo anterior, para realizar el análisis de las oportunidades y riesgos que afectan los modelos de negocios se tomó como propuesta las variables consideradas en el Lean CANVAS, donde se analizaron cada una de las dimensiones y el impacto sobre los riesgos descritos en una escala de bajo, medio o alto. Por último, y con base a la información descrita se procedió al diseño de la Matriz de Riesgos y Oportunidades.

4.2.1 Propuesta de valor

Según Lozano, Caicedo, Fernández y Onofre (2019), la propuesta de valor busca resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores de la competencia. Debe existir una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes, lo cual lleva a entender y dimensionar el producto mínimo viable. No se debe sesgar con la idea de negocio, no en términos de producto sino de la solución.

Se han realizado estudios de proyección asociados a la comercialización de productos específicos que muestran cómo aplicar una propuesta de valor a un producto como el caso de Villamizar Cabrales, S. L. (2020) sin embargo, no se pudo identificar si en el sector analizado se están aplicando estrategias que generen propuesta de valor a su actividad comercial.

De acuerdo con el estudio de campo realizado en esta investigación, se pudo observar que las empresas encuestadas se caracterizan por contar con prácticas de comercialización tradicional, y muy pocas ofrecen un servicio adicional que se diferencie e incentive a los consumidores.

Actualmente, a causa de la pandemia por COVID-19 se generaron otras alternativas de pago virtual a través de transferencias bancarias, sin embargo, aún hace falta por fortalecer prácticas de marketing digital que permita promocionar y ofertar su portafolio de productos. Con base a lo anterior, se considera que el nivel de impacto sobre este riesgo es de nivel medio.

Ahora bien, en la revisión documental se estableció para este aspecto de la aplicabilidad una oportunidad de mejora relacionada a la posibilidad de los empresarios para lograr la capacitación sobre estrategias de gestión de clientes, comunicación y E-commerce a través de la Cámara de Comercio de Cúcuta, el SENA, o las Universidad de la región.

A modo de síntesis, la reducción del valor agregado generado al producto conlleva disuasión en los clientes al momento de adquirirlos. Además, el valor agregado es un factor que requiere atención en las empresas, de acuerdo con la información revisada es importante el diseño de estrategias orientadas a la capacitación de los microempresarios en este contexto, que le permitan reconocer las necesidades de la demanda y a partir de esto poder estructurar mecanismos que agreguen valor a sus procesos de venta.

4.2.2 Segmentos

Lozano, et al (2019), los segmentos de mercado de una empresa atienden a uno o varios segmentos. Se debe identificar y segmentar dicho mercado para conocer el nicho y oportunidades del negocio.

Los productos especializados representan un riesgo en términos de la oferta al cliente final (Villamizar, 2020). Por otra parte, desde la revisión de este aspecto, se identificó una oportunidad de mejora asociada a la incorporación de productos naturales, ya que de acuerdo con, Ibarra Castellanos, Rojas Hernández (2021) en el sector de comercio de medicamentos, establecieron que se observa que el 47,7% está totalmente de acuerdo que los productos naturales con extractos de plantas medicinales son óptimos para invertir en el negocio de las tiendas naturistas, además el 82 % de los encuestados compra medicamentos naturales frente a un 15% que NO los compra, lo que nos indica que existe un alto grado de aceptación y disposición de comprar estos productos y un buen mercado potencial.

En general los subsectores comerciales objeto de estudio, se caracterizan por contar con diversos segmentos de mercado, dirigidos tanto a personas naturales como jurídicas, manejando una diferenciación en las condiciones de negociación. Esta variedad de segmentos permite contar con un mercado potencial más amplio el cuál se puede atraer dependiendo de las estrategias comerciales que se utilicen.

Para la oportunidad de mejora desde la revisión documental no se identificaron informaciones específicas, pero si aspectos generales que pueden ser aplicables a cada empresa, de este modo, el nivel de impacto para este aspecto de la dimensión de segmentos se clasificó como un nivel medio.

Para el análisis de riesgo y oportunidades de este aspecto del tipo de producto relacionado al segmento, se infiere que la segmentación especializada requiere que las empresas cuenten con un nicho de mercado amplio que permita su sostenibilidad a través del tiempo.

4.2.3 Actividades de mercadeo

Lozano, at el (2019), las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos, tanto operacionales, como no operacionales. A continuación, se analizan las principales actividades de mercadeo que son claves para este tipo de empresas.

Utilización de redes sociales. De acuerdo con Díaz et al (2020), las empresas en la ciudad de Cúcuta no han desarrollado estrategias de marketing adecuadas debido al desconocimiento para la implementación a través de medios como las redes sociales. Se identifica falta de actualización en los procesos de marketing digital en las empresas del sector comercio.

Entre tanto, como oportunidad de mejora se encontró en la revisión documental que 61% de los empresarios encuestados se notan interesados en capacitar a sus empleados de forma virtual según la Cámara de Comercio de Cúcuta (2020), infiriéndose que deben integrarse planes de capacitación acerca del uso de las redes sociales como herramienta de marketing. Con base a esto se supone un nivel de impacto medio para este aspecto de no saber aprovechar las redes sociales.

De acuerdo con los datos consultados, la falta de información y capacitación sobre el aprovechamiento de las redes sociales es un factor de riesgo para las empresas, principalmente en este contexto donde la virtualidad ha sido una exigencia, lo que ha hecho que haya un alto porcentaje de interés sobre la incorporación de diversos elementos de la virtualidad y las redes sociales

Fidelización de Clientes. De acuerdo, con El Ormet (2020) describe que un 14% de los empresarios no adoptó ninguna medida frente a mantener los clientes en su mercado natural.

Ahora bien, desde la encuesta realizada se obtuvo que solo el 36% invirtieran en dotación para sus empleados ya que era indispensable para la prevención y protección de estos y de sus clientes; aplicar medidas de prevención para disminuir los efectos del COVID-19 es una estrategia que genera seguridad y confianza para los clientes. Así mismo, se pudo evidenciar que la gran mayoría de las empresas del sector comercial no tienen definidas estrategias de marketing que promuevan la fidelización de los clientes.

Para este aspecto, la oportunidad de mejora se debe centrar en el desarrollo de estrategias que dinamicen procesos para fidelización de los clientes, este aspecto en la revisión documental, mostraron medidas principalmente asociadas mantener al cliente en su mercado natural, más no a diversificar, también las empresas deben mantener interacción post-compra con sus clientes para generar confianza en ellos y mantenerlos dentro de su propio mercado

Planes de Marketing. Frente a los planes de marketing, en el contexto del sector de comercio de calzado, se identificó que un 70% de los microempresarios no saben cuál es la función de los planes de marketing, lo que nos daría a entender que por ello es por lo que quizá no le prestan mucha atención cuando le hablan del tema, Díaz et al. (2020).

Con relación a la oportunidad de mejora para este aspecto, Díaz et al. (2020) determinó que un 80% de los microempresarios tomarían la oportunidad de aplicar planes de marketing. De acuerdo, con lo anterior se estableció un nivel de impacto medio en este aspecto.

El alto desconocimiento de los microempresarios sobre aspectos claves de los planes de Marketing supone un riesgo en la medida en que no se ha establecido una dinámica para desarrollar estrategias de mercadeo que ayude a dinamizar la captación de clientes. En este sentido la oportunidad de mejora radica en fortalecer los conocimientos sobre estas prácticas

mercantiles y establecer acciones asociadas al diseño e implementación de los planes de marketing.

4.2.4 Recursos claves:

Lozano, at el (2019), establecen que se deben reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.

Personal. Cabe resaltar que, según el estudio realizado en esta investigación, en el sector comercio el 41% de las empresas realizaban contratación a término fijo y el 36% a término indefinido; sin embargo, se puede observar que el impacto de la pandemia se presentó mayormente en las microempresas que empleaban de 6 a 10 trabajadores, ya que aproximadamente el 8% de las empresas se vieron obligados a reducir su personal contando ahora con un máximo de 5 empleados.

Se evidencia entre el 66% de las empresas, como común denominador la medida de reducción de personal a causa de la pandemia, por lo que se establece que el nivel de riesgo es alto.

Para este aspecto, los empresarios como medida de ajuste económico se han visto en la obligación de mantener un personal limitado a causa de la poca liquidez económica, esto supone un riesgo en cuanto a procesos judiciales a los que se pueden ver involucrados los empresarios, además de en ocasiones perder personal de confianza para las actividades comerciales.

Tecnología. Se pone de manifiesto que comparando el año 2019 y 2020 la tasa representativa del mercado (TRM) aumentó en 13%, por el revés de la economía mundial y la recesión económica que atraviesa el país; siendo una oportunidad para las exportaciones de productos locales, pero afectando la importación de tecnología e insumos claves para la gestión de

producción y operaciones de las MiPymes generalmente, Banco de la república de Colombia (2020). Esta situación, refleja un nivel medio para el aspecto operacional.

Por otra parte, se pudo observar que algunas de las micro y pequeñas empresas carecen de recursos tecnológicos para ayudar a mejorar sus prácticas comerciales, y es un aspecto que deben fortalecer.

Para este aspecto uno de los mayores riesgos son los altos costos de los suministros, además, la adecuación tecnológica de las empresas se convirtió en un reto, ya que para adquirir los requerimientos tecnológicos básicos comúnmente se recurre a productos importados y estos dependen de la variación de la TRM y la economía nacional.

4.2.5 Proveedores:

Suministro de Inventario. Un 73% ha tenido problemas con las materias primas, principalmente porque se han encarecido los precios, Cámara de Comercio de Cúcuta. (2020). Estos datos, muestran la tendencia que se identificó a través de la encuesta realizada a los micro y pequeños empresarios, donde el 50% de las empresas tuvo problemas con proveedores por diferentes tipos de circunstancias en la entrega de insumos y/o productos. De acuerdo, con lo anterior se estableció un nivel de impacto alto en este aspecto.

Este elemento es de los aspectos que generan mayor desestabilización para el sector comercial, dado que, ante el agotamiento de productos por incumplimiento de proveedores, no solo las posibilidades de venta se reducen, también se incrementan los precios, y esto puede generar disminución de clientes a corto o mediano plazo.

4.2.6 Canales de comercialización

Lozano, at el (2019) ¿Cómo se comunica la compañía con los segmentos para entregar valor? Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

Ventas Virtuales. De acuerdo con el ORMET (2020), solo el 33% de empresarios aplicó estrategias de ventas virtuales, esto supone un riesgo alto al ver la proporción porcentual que presenta el ORMET. Esto concuerda, con los datos obtenidos de las empresas encuestadas ya que más de la mitad de las empresas tuvieron una disminución de ventas entre el 21% y el 60%, un 17% presentó una disminución mayor del 60%, y el 24% tuvo una disminución menor entre el 5 al 20%.

Por otra parte, como oportunidad de mejora, se debería realizar un diagnóstico del uso y aplicación de las ventas virtuales en MiPymes. Además, implementar el uso de las TIC's para realizar ventas en menor tiempo, como lo plantean Casadiego-Duque, et al. (2020) y diseñar estrategias de promoción de ventas virtuales en las empresas del subsector comercio en Cúcuta. De este modo, se establece un nivel de impacto medio.

Si bien se tienen datos de cómo ha impactado los canales de comercialización como lo son las estrategias por ventas virtuales, no se identificó información específica sobre este indicador en MiPymes, solo se estableció a modo general como recomendación, este aspecto es clave para poder diversificar los canales de comercialización.

4.2.7 Nivel financiero (Costos – Ingresos)

Lozano, at el (2019), define que los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos. Se puede hablar de tipologías del costo, por ejemplo, costos directos e

indirectos, fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes, tales como precios de venta.

Apalancamiento financiero. Las empresas del aparato productivo de Cúcuta y su área metropolitana han necesitado hacer créditos y buscar recursos para tener flujo de caja y mantener sus operaciones, donde han acudido con recursos propios de la empresa de sus dividendos de años anteriores (47%); prestamos con la banca de primer piso (34%); uso de recursos personales o familiares (14%) y uso de los auxilios y alivios del gobierno nacional con líneas de crédito Bancóldex o subsidios de nómina (Ormet, 2020). Además, se obtuvo en este estudio que la reducción del valor agregado generado y la disminución de la productividad ha sido alta y se han tenido que tomar medidas de choque como reducción de personal y endeudamiento para tener apalancamiento financiero y flujo de caja (Cámara de Comercio, 2021). Ahora bien, basado en la encuesta realizada, el 72% de empresas tuvieron dificultades económicas derivadas de la pandemia teniendo que realizar acuerdos de pago, modificación de jornadas laborales y suspensiones de contratos laborales.

A su vez como oportunidad de mejora, para el caso de las empresas de comercio de repuestos, algunas se han vinculado a la estrategia denominada Zona Económica y Social Especial (ZESE), Cámara de Comercio de Cúcuta (2021). Las estrategias ZESE, son un régimen especial tributario que buscan la promoción de la inversión nacional y extranjera, generando empleo para mejorar la calidad de vida de aquellas zonas que se vinculan; ofreciendo beneficios tributarios sobre la tarifa general de renta la cual se da del 0% en los primeros 5 años y del 50% en los 5 años posteriores. Por otra parte, Casadiego-Duque, et al. (2020) describen que para las MiPymes es fundamental en el marco de estrategias la incorporación de adecuados planes de apalancamiento financiero. Lo anterior, permitió inferir un nivel de impacto alto.

En relación con el apalancamiento financiero, es importante desarrollar estrategias en las empresas orientadas al diseño de planes de apalancamiento financiero adecuados, dado que el uso común de créditos en ocasiones puede conllevar a un riesgo financiero, es importante resaltar los programas que apoyan la inversión y el crecimiento empresarial como lo es la ZESE, es una oportunidad para que las empresas a través de la promoción del empleo, puedan recibir beneficios tributarios, permitiendo un apalancamiento financiero a través de la reducción de estos gastos tributarios.

Ingresos. Porcentaje se han visto afectadas sus ventas o ingresos en comparación con el primer trimestre de 2019, de acuerdo con Cámara de Comercio de Cúcuta (2020), más del 50% ha disminuido sus ventas, desde la encuesta realizada se pudo determinar que el 73% de las empresas tuvieron que reducir el costo de sus productos para no tener pérdidas, esto con el objeto de minimizar la reducción de las ventas.

Liquidez. Con relación al tiempo que pueden subsistir los empresarios con sus propios recursos, el 56,3% manifestó no tener más dinero, seguido por 30,8% que afirmaron tener dinero para 1 y 2 meses (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020). Teniendo en cuenta la anterior información se puede inferir un nivel de impacto alto.

El riesgo sobre la liquidez representa un peligro inminente del cese temporal o definitivo de actividades debido a no contar con los recursos económicos para mantener la empresa en funcionamiento

4.2.8 Socios Alianzas

Lozano, at el (2019), establece que es importante definir ¿Qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.

Los empresarios encuestados manifestaron NO haber hecho uso de las líneas de crédito implementadas por BANCOLDEX como alivio ante la situación económica actual (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020). Estos datos son concordantes con los de la encuesta realizada donde, se estableció que el 65% de las empresas encuestadas no ha recibido ningún tipo de ayuda económica que ha otorgado el gobierno nacional para solventar la crisis económica que ha generado la pandemia, ya sea por falta de información, orientación o porque no cumplen con los requisitos necesarios para recibirlas.

De acuerdo con la encuesta, se identificó que las empresas donde se realizan charlas de promoción y prevención de contagios, el personal administrativo es quién las efectúa en la mayoría de los casos, marcando un 37%. Las demás empresas optaron por hacer las intervenciones por medio de la ARL o contratación de especialistas expertos, esto asumiéndose como alianzas que permitieron atender la pandemia. Así, el nivel de impacto de este aspecto es Alto.

La anterior información se va a sintetizar en la siguiente matriz de riesgos y oportunidades, haciendo las valoraciones respectivas e identificando las mejoras que se pueden llegar a presentar y/o aplicar.

Tabla 7 Matriz de Riesgos y Oportunidades en las prácticas de los modelos de negocio que se están desarrollando frente a la emergencia sanitaria generada por la COVID-19.



Universidad Francisco de Paula Santander Facultad De Ingeniería



Plan De Estudios De Ingeniería Industrial

Dimensión CANVAS	Riesgo	Descripción del Riesgo	Nivel de Impacto	Posibles Causas	Oportunidad de Mejora
Propuesta de valor	Bajo nivel de innovación y diferenciación en el modelo de negocio	No proporcionar valor agregado al producto	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal calificado referente a conocimientos sobre planeación estratégica e innovación empresarial. - Desconocimiento sobre cómo aplicar una propuesta de valor al producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación empresarial sobre innovación en los modelos de negocio. - Diseño e implementación de planes de mejoramiento en la oferta de los servicios.

		Se tienden a ofrecer servicios similares y no se hacen distintivos.		- Ventas por método tradicional	
Segmentos	Especialidad del producto y/o servicio	Insatisfacción de los clientes por baja diversificación de los productos.	Bajo	- Bajos recursos para obtener productos diferenciados	- Ofertar diferentes presentaciones de un mismo producto. - Realizar estudios sobre necesidades en los segmentos definidos para los productos.
Actividades de mercadeo	Utilización de redes sociales	- La no adaptación de medios virtuales aplicados al marketing digital	Medio	- Desinformación del uso apropiado para la aplicación del marketing	- Planes de capacitación sobre herramientas de marketing digital

	Fidelización de Clientes	Las empresas no mantienen interacción post-compra con sus clientes.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Costos de fidelización 	<ul style="list-style-type: none"> - Instruir a las empresas sobre herramientas y acciones para fomentar la fidelización de los clientes - Establecer e implementar estrategias de fidelización de clientes.
	Planes de Marketing	Desconocimiento de los empresarios sobre aspectos claves de los planes de Marketing	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de un plan de marketing propio 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y oportunidad de aplicación de planes de marketing.
Recursos claves:	Personal	Ausencia de personal suficiente e idóneo para realizar las actividades diarias en la empresa	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos ingresos por efecto del cese de actividades ocurrido por la Pandemia COVID 19 - Recursos económicos y liquidez empresarial - Reducción de personal como medida de afrontamiento de la pandemia 	<ul style="list-style-type: none"> - Reestructuración y análisis de funciones laborales - Contratación progresiva de personal calificado aprovechando programas como las ZESE

	Tecnología	Adecuación tecnológica escasa	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de los costos para adquirir tecnología o infraestructura a causa de la economía del país 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar líneas de crédito para la renovación tecnológica
Proveedores:	Suministro de Inventario	Agotamiento de productos por incumplimiento de proveedores	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución en los niveles de producción - Aumento de costos para la importación - Dificultades en las entregas de insumos debido a las medidas impuestas por el gobierno nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de evaluación de proveedores a nivel nacional - Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores que hayan sido priorizados. - Reestructurar la adquisición de los productos necesarios
Canales de comercialización	Ventas Virtuales	El riesgo en este aspecto se presenta al no aplicar la estrategia de ventas virtuales.	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Desactualización de las empresas a nivel de implementación de las TIC'S en el modelo comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de TIC's para realizar ventas en el menor tiempo posible - Incursionar en las ventas virtuales para llegar a posibles clientes potenciales
	Apalancamiento financiero	El uso del crédito como única opción de	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica agravada por la pandemia, dado que 	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculación de las empresas a estrategias que ofrezca el ente gubernamental.

Nivel financiero (Costos – Ingresos)		apalancamiento financiero.		desde el cierre de frontera se vienen afrontando dificultades económicas	- Evaluación de los planes económicos para mejorar el apalancamiento financiero
	Ingresos	Disminución considerable de los ingresos.	Alto	- El confinamiento por la pandemia redujo los ingresos.	- Aplicación de nuevas estrategias para la reactivación económica de las empresas - Actualizar el portafolio de productos de acuerdo con las tendencias del mercado, buscando una mayor rotación de los productos.
	Liquidez	Pérdida del capital financiero	Alto	- Disminución de las ventas - Inventario limitado para la oferta. - Baja demanda por el confinamiento.	- Mejorar la administración de los recursos financieros.

					- Inyección de capital para ventas en días y jornadas especiales.
Socios	Alianzas	Pocas o nulas alianzas claves	Alto	- Desconocimiento y no utilización efectiva de entidades como las ARL para los casos de prevención de riesgos laborales por causa de la pandemia.	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir redes de alianza claves con entidades como: Bancoldex, las ARL, Instituciones de Educación superior, cajas de compensación, entre otros. - Fomentar escenarios para la construcción de redes de socios como: ferias empresariales, ruedas de negocios, entre otros. - Participación en sociedades comerciales

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, a partir de la matriz de riesgos y oportunidades, se identificaron trece tipos de riesgos dentro de las diferentes variables definidas en la metodología CANVAS, de las cuales 7 de ellas se ubicaron en un nivel de impacto alto, 5 en nivel de impacto medio y 1 con nivel de impacto bajo. Las posibles causas que generan los riesgos y las oportunidades de mejora identificadas en esta matriz se utilizaron como información base para la formulación de posibles estrategias que ayuden al desarrollo económico y social del sector comercial en la ciudad de Cúcuta y la frontera colombo-venezolana.

4.3 Desarrollo Objetivo tres Formulación de estrategias. A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del impacto socioeconómico por el efecto del COVID 19 en las micros y pequeñas empresas, y del análisis de los riesgos y oportunidades a las que se enfrenta el sector comercial de la frontera Colombo-venezolana, se elabora la Matriz DOFA, y a partir de su estructura se plantean las estrategias que permitan a las empresas su sostenimiento y crecimiento empresarial ante la crisis sanitaria de COVID-19 y demás variantes del virus que aún se sigue presentando.

Según la información anterior se procedió a la formulación de las estrategias, las cuales quedaron consignadas en este capítulo de la investigación.

Tabla 8 Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
D1. El 59% de las empresas pertenecen a una naturaleza jurídica de persona natural.	O1. Disponibilidad de ayudas económicas por parte del gobierno nacional.
D2. Reducción del 8% de la capacidad de vinculación laboral por efecto de la pandemia.	O2. Aprobación del gobierno municipal respecto a la aplicación de los protocolos de bioseguridad en las empresas.
D3. Reducción de la capacidad de solvencia económica en las empresas.	

<p>D4. Escasa adecuación tecnológica.</p> <p>D5. El 74% de las empresas manifiestan no tener un programa epidemiológico diseñado.</p> <p>D6. Las empresas manifiestan no haber solicitado la asistencia y asesoría técnica de la ARL para verificar medidas y acciones adoptadas a sus diferentes actividades.</p>	<p>O3. Disponibilidad de las redes sociales para la aplicación en actividades de mercadeo y ventas.</p> <p>O4. Programas del gobierno que apoyan la inversión y el crecimiento empresarial.</p> <p>O5. Adquirir redes de alianza claves con entidades como: Bancoldex, las ARL, IES, cajas de compensación, entre otros.</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>F1. El 77% de las empresas cumplen con los parámetros de ley frente a la vinculación laboral.</p> <p>F2. El 95% de las empresas cuenta con empleados afiliados a una entidad de salud.</p> <p>F3. El 94% Los colaboradores tienen claras las funciones que realizan en la empresa</p> <p>F4. El 91% de las empresas adoptaron medidas de respuesta a la pandemia.</p> <p>F5. El 99% de las empresas, tienen previamente identificado los posibles riesgos que se pueden presentar</p>	<p>A1. Conflictos laborales derivados de las medidas de suspensión de contratos laborales.</p> <p>A2. 50% de las empresas han tenido problemas con proveedores.</p> <p>A3. El impacto social, económico y legal del Covid-19.</p> <p>A4. Insatisfacción de los clientes por la baja diversificación de los productos.</p> <p>A5. Desinformación de opciones para el apalancamiento financiero.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. Matriz estratégica.

MATRIZ ESTRATÉGICA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. El 77% de las empresas cumplen con los parámetros de ley frente a la vinculación laboral.</p> <p>F2. El 95% de las empresas cuenta con empleados afiliados a una entidad de salud.</p> <p>F3. El 94% Los colaboradores tienen claras las funciones que realizan en la empresa</p> <p>F4. El 91% de las empresas adoptaron medidas de respuesta a la pandemia.</p> <p>F5. El 99% de las empresas, tienen previamente identificado los posibles riesgos que se pueden presentar</p>	<p>D1. El 59% de las empresas pertenecen a una naturaleza jurídica de persona natural.</p> <p>D2. Reducción del 8% de la capacidad de vinculación laboral por efecto de la pandemia.</p> <p>D3. Reducción de la capacidad de solvencia económica en las empresas.</p> <p>D4. Escasa adecuación tecnológica</p> <p>D5. El 74% de las empresas manifiestan no tener un programa epidemiológico diseñado.</p> <p>D6. Las empresas manifiestan no haber solicitado la asistencia y asesoría técnica de la ARL para verificar medidas y acciones adoptadas a sus diferentes actividades.</p>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>01. Disponibilidad de ayudas económicas por parte del gobierno nacional.</p> <p>02. Aprobación del gobierno municipal frente a la aplicación de los protocolos de bioseguridad en las empresas.</p> <p>03. Disponibilidad de las redes sociales para la aplicación en actividades de mercadeo y ventas.</p> <p>04. Programas del gobierno que apoyan la inversión y el crecimiento empresarial.</p> <p>05. Adquirir redes de alianza claves con entidades como: Bancoldex, las ARL, IES, cajas de compensación, entre otros.</p>	<p>Fomentar la participación de las empresas en programas del gobierno que apoyan la inversión y crecimiento empresarial, por ejemplo, Empresario Digital del MinTIC, Mega Innovadores de iNNpulsa, entre otros (F1, F5-O2, O4)</p> <p>Promover la aplicación de las redes sociales, plataformas de e-commerce, pagos y transferencias en línea, como mecanismo para actualizar y facilitar los procesos de comercialización (F4-O3, O5)</p> <p>Incentivar a los empleadores para el aprovechamiento de los servicios ofertados por las ARL y cajas de compensación (F1, F2-O5)</p>	<p>Mantener el cumplimiento de las medidas legales, referentes a la vinculación laboral y aplicación de protocolos de bioseguridad, de acuerdo a las medidas dispuestas por el gobierno nacional (D2, D5, D6-O1, O2)</p> <p>Promover la adquisición de tecnología orientada a la optimización de procesos y marketing digital (D4-O3)</p> <p>Solicitar la asistencia y asesoría técnica de la ARL para dar cumplimiento al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, mejorando el impacto social, económico y legal para mantener el bienestar físico y mental de los empleados (D5, D6-O5)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. Conflictos laborales derivados de las medidas de suspensión de contratos laborales.</p> <p>A2. 50% de las empresas han tenido problemas con proveedores.</p> <p>A3. El impacto social, económico y legal del Covid-19.</p>	<p>Capacitar a las empresas frente a la importancia de los lineamientos legales respecto a la contratación y mecanismos de protección del trabajador, previniéndose futuros conflictos laborales (F1, F2-A1)</p> <p>Reestructurar o crear nuevas alianzas con proveedores para la adquisición de los productos más necesarios, así lograr una</p>	<p>Informar a las empresas sobre diversos mecanismos de apalancamiento financiero más allá de los créditos bancarios (D3-A5)</p> <p>Alianzas con empresas de servicios a domicilio que cumplan con estándares de seguridad y limpieza para el despacho y entrega oportuna de mercancía (D1, D3-A3, A4)</p>

<p>A4. Insatisfacción de los clientes por la baja diversificación de los productos.</p> <p>A5. Desinformación de opciones para el apalancamiento financiero.</p>	<p>diversificación en el portafolio (F4, F5-A2, A4)</p> <p>Promover una cultura de atención al cliente, orientada a mejorar su satisfacción y lograr su fidelización (F3-A4)</p>	<p>Elaborar un plan de operación y capacitación para los empleados que permita el normal desempeño de las actividades, ante las dificultades y ausencia de personal que se puedan presentar. (D2, D4-A1, A3)</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Estrategias a corto plazo

Mantener el cumplimiento de las medidas legales, referentes a la vinculación laboral y aplicación de protocolos de bioseguridad, de acuerdo a las medidas dispuestas por el gobierno nacional (D2, D5, D6-O1, O2)

Promover la aplicación de las redes sociales, plataformas de e-commerce, pagos y transferencias en línea, como mecanismo para actualizar y facilitar los procesos de comercialización (F4-O3, O5)

Informar a las empresas sobre diversos mecanismos de apalancamiento financiero más allá de los créditos bancarios (D3-A5)

Incentivar a los empleadores para el aprovechamiento de los servicios ofertados por las ARL y cajas de compensación (F1, F2-O5)

4.3.2 Estrategias a mediano plazo

Promover la adquisición de tecnología orientada a la optimización de procesos y marketing digital (D4-O3)

Promover una cultura de atención al cliente, orientada a mejorar su satisfacción y lograr su fidelización (F3-A4)

Capacitar a las empresas frente a la importancia de los lineamientos legales respecto a la contratación y mecanismos de protección del trabajador, previniéndose futuros conflictos laborales (F1, F2-A1)

Solicitar la asistencia y asesoría técnica de la ARL para dar cumplimiento al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, mejorando el impacto social, económico y legal para mantener el bienestar físico y mental de los empleados (D5, D6-O5)

Alianzas con empresas de servicios a domicilio que cumplan con estándares de seguridad y limpieza para el despacho y entrega oportuna de mercancía (D1, D3-A3, A4)

Elaborar un plan de operación y capacitación para los empleados que permita el normal desempeño de las actividades, ante las dificultades y ausencia de personal que se puedan presentar. (D2, D4-A1, A3)

4.3.3 Estrategias a largo plazo

Fomentar la participación de las empresas en programas del gobierno que apoyan la inversión y crecimiento empresarial, por ejemplo, Empresario Digital del MinTIC, Mega Innovadores de iNNpulsa, entre otros (F1, F5-O2, O4)

Reestructurar o crear nuevas alianzas con proveedores para la adquisición de los productos más necesarios, así lograr una diversificación en el portafolio (F4, F5- A2, A4)

Tabla 10 Plan de acción

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES
Mantener el cumplimiento de las medidas legales, referentes a la vinculación laboral y aplicación de protocolos de bioseguridad, de acuerdo a las medidas dispuestas por el gobierno nacional (D2, D5, D6-O1, O2)	Medir semestralmente el nivel de cumplimiento de las medidas legales y de bioseguridad en las empresas	Diseño de un instrumento para el chequeo de las medidas legales y de bioseguridad.	Recurso humano, recurso tecnológico.	Un instrumento diseñado para medir el cumplimiento de las medidas legales y de bioseguridad
		Aplicación de una lista de chequeo de medidas legales y de bioseguridad.	Recurso humano, recurso tecnológico, recurso económico.	Porcentaje de cumplimiento de las medidas legales y de bioseguridad adoptadas por la empresa, frente a las medidas dispuestas legalmente
		Análisis de la información recolectada.	Recurso humano, recurso tecnológico.	Un informe estadístico y de gestión sobre cumplimiento de las medidas legales y de bioseguridad en las empresas.
		Diseño de actividades de mejora	Recurso humano, recurso tecnológico.	No. de actividades de mejora realizadas

Promover la aplicación de las redes sociales, plataformas de e-commerce, pagos y transferencias en línea, como mecanismo para actualizar y facilitar los procesos de comercialización (F4-O3, O5)	Actualizar a las empresas en marketing digital a través de redes sociales	Capacitación a empresas sobre redes sociales para el marketing digital	Recurso humano, recurso tecnológico.	Empresas con certificado sobre conocimiento en redes sociales para el marketing digital
		Establecer alianzas con universidades, SENA y/o instituciones de educación técnica para asesorar a los empresarios sobre los requerimientos para implementar prácticas de e-commerce y marketing digital.	Recurso humano, recurso tecnológico.	No. de alianzas realizadas y potenciales alianzas futuras
Informar a las empresas sobre diversos mecanismos de apalancamiento financiero más allá de los créditos bancarios (D3-A5)	Dar a conocer los diversos mecanismos de apalancamiento financiero	Caracterización de los mecanismos de apalancamiento financiero de carácter público o privado	Recurso humano, recurso tecnológico, recurso económico.	Informe de caracterización
		Ejecución de foros presenciales y virtuales sobre apalancamiento financiero	Recurso humano, recurso tecnológico.	No. de foros realizados y certificados de participación
Incentivar a los empleadores el aprovechamiento de los servicios ofertados por las	Mejorar la calidad de vida laboral en los empleados	Programar capacitaciones y/o talleres informativos en temas de salud ocupacional y seguridad laboral	Recurso humano, recurso tecnológico, recurso económico, recursos físicos	No. de talleres realizados y certificados de participación

ARL y cajas de compensación (F2-O5)		Programar actividades con la Caja de compensación familiar en pro del bienestar social de los trabajadores.	Recurso humano, recurso tecnológico, recurso económico, recursos físicos	No. de actividades realizadas y certificados de participación
		Difundir periódicamente a través de los medios de comunicación institucionales sobre los servicios ofrecidos por las cajas de compensación familiar.	Recursos humanos, recursos tecnológicos	Porcentaje de trabajadores informados por medios digitales
Promover la adquisición de tecnología orientada a la optimización de procesos y marketing digital (D4-O3)	Modernizar a las empresas a nivel tecnológico, uso y aplicación de marketing digital.	Aplicación de encuesta sobre los recursos y dispositivos tecnológicos que actualmente tienen las empresas	Recurso humano, recurso tecnológico, recurso económico	Informe de resultados de la encuesta
		Evaluar el mobiliario o patrimonio tecnológico que necesitan las empresas	Recurso humano, recurso tecnológico	Informe de gestión

		Identificar las fuentes de financiación y requisitos exigidos, para que las empresas puedan realizar su renovación tecnológica	Recurso humano, recurso tecnológico, recurso económico	Informe de gestión
		Identificar aliados estratégicos a nivel local o nacional que puedan proveer a las empresas los recursos tecnológicos necesarios bajo unas condiciones favorables y atractivas para el sector.	Recurso humano, recurso tecnológico, recurso económico	Informe de gestión
Promover una cultura de atención al cliente, orientada a mejorar su satisfacción y lograr su fidelización (F3-A4)	Mejorar la calidad en los procesos de atención al cliente	Capacitaciones semestrales sobre prácticas exitosas para la atención y fidelización de clientes.	Recurso humano, recurso tecnológico, recursos económicos, recursos físicos	Informe de participación y desempeño en las capacitaciones

		Implementación de un sistema de medición de la satisfacción del cliente, de acuerdo a los canales de comercialización existentes.	Recurso humano, recurso tecnológico	Informe de calidad y desempeño sobre servicio al cliente
		Aplicación de ejercicios simulados sobre procesos de atención al cliente	Recurso humano, recurso económico, recursos físicos	Informe de gestión y desempeño
		Retroalimentación a los empleados e identificación de acciones de mejora sobre los resultados obtenidos	Recurso humano, recurso tecnológico	Informe de participación y de gestión.
Capacitar a las empresas frente a la importancia de los lineamientos legales respecto a la contratación y mecanismos de protección del trabajador, previniéndose futuros conflictos laborales (F1, F2-A1)	Informar periódicamente sobre los cambios y nuevas normas asociadas a la vinculación y mecanismos de protección laboral	Capacitaciones a las empresas en procesos de contratación y mecanismos de protección laboral	Recurso humano, recurso económico, recursos físicos, recursos tecnológicos	No. de capacitaciones realizadas y certificado de participación
		Entrega periódica de folletos informativos sobre normas y circulares asociadas a las relaciones laborales.	Recurso humano, recurso tecnológico, recursos económicos, recursos físicos	Porcentaje de empresas informadas por medio de la entrega de folletos

Solicitar la asistencia y asesoría técnica de la ARL para dar cumplimiento al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, mejorando el impacto social, económico y legal para mantener el bienestar físico y mental de los empleados (D5, D6-O5)	Aportar a la mejora de las condiciones sociales, económicas y legales de los miembros de las empresas	Realizar un diagnóstico del estado de cumplimiento del SSST	Recurso humano, recurso tecnológico, recurso económico, recursos físicos	Informe de cumplimiento del SSST
		Identificar alianzas con empresas o entidades que puedan brindar el servicio de diseño e implementación del SSST	Recurso humano, recurso tecnológico, recursos económicos	Informe de gestión y evaluación de potenciales empresas o entidades que puedan brindar el servicio
		Ejecutar un plan de acompañamiento técnico y de servicios con el apoyo de las ARL y cajas de compensación sobre el alcance de las actividades que faltan por implementar	Recurso humano, recurso tecnológico	Informe de gestión
Fomentar la participación de las empresas en programas del gobierno que apoyan la inversión y crecimiento empresarial, por ejemplo,	Impulsar a las empresas a vincularse en los diversos programas de apoyo a la inversión y crecimiento empresarial del gobierno	Divulgar los programas a los que pueden acceder las empresas	Recurso humano, recurso tecnológico	Porcentaje de empresas a las que les fue entregada la información

Empresario Digital del MinTIC, Mega Innovadores de iNNpulsa, entre otros (F1, F5-O2, O4)		Acompañar a las empresas en la presentación de solicitud para la vinculación a diversos programas de apoyo a la inversión y crecimiento empresarial del gobierno.	Recurso humano, recurso tecnológico	Porcentaje de empresas que recibieron asesoramiento
Reestructurar o crear nuevas alianzas con proveedores para la adquisición de los productos más necesarios, así lograr una diversificación en el portafolio (F4, F5- A2, A4)	Diversificar la adquisición de productos e inventario.	Identificación de potenciales proveedores a nivel local, nacional y zona de frontera	Recurso humano, recurso tecnológico	Informe estadístico de potenciales proveedores
		Definir los criterios para la evaluación de los proveedores	Recurso humano, recurso tecnológico	Porcentaje de cumplimiento con requerimientos dispuestos por las empresas
		Realizar acercamientos comerciales con los socios y proveedores seleccionados	Recurso humano, recurso tecnológico, recurso económico, recursos físicos	Informe de participación y de gestión

Alianzas con empresas de servicios a domicilio que cumplan con estándares de seguridad y limpieza para el despacho y entrega oportuna de mercancía (D1, D3-A3, A4)	Mejorar la calidad de atención al cliente, teniendo en cuenta los protocolos de bioseguridad por parte de los mensajeros	Identificación de potenciales empresas de servicios a domicilio a nivel local	Recurso humano, recurso tecnológico	Informe estadístico y de gestión
		Talleres informativos para los repartidores acerca de los protocolos de manipulación de productos	Recurso humano, recurso tecnológico, recurso económico	No. de talleres realizados y certificados de participación
		Evaluación del servicio prestado por parte de los clientes y la empresa	Recurso humano, recurso tecnológico	Informe de gestión y nivel de satisfacción
Elaborar un plan de operación y capacitación para los empleados que permita el normal desempeño de las actividades, ante las dificultades y ausencia de	Aumentar la eficiencia de los colaboradores, previniendo situaciones que puedan afectar el normal funcionamiento de la empresa	Analizar las funciones desempeñadas en los cargos existentes en la empresa, frente al perfil laboral de los trabajadores	Recurso humano, recurso tecnológico	Informe de gestión

personal que se puedan presentar. (D2, D4-A1, A3)		Diseñar un plan de capacitación sobre procesos claves que son esenciales para el normal funcionamiento de las operaciones	Recurso humano, recurso tecnológico	Actividades específicas mensuales para los empleados en situaciones de ausencia laboral
		Orientar a los empleadores sobre los factores a tener en cuenta y metodología a utilizar para elaborar un plan de operación	Recurso humano, recurso tecnológico, recurso físico	No. de capacitaciones realizadas en el año para conocimiento de procesos clave No. de capacitaciones realizadas anualmente para orientar los planes de operación
		Socializar el plan de operación con el personal	Recurso humano recurso tecnológico recurso físico	Informe de participación y gestión

5. Conclusiones

Las estrategias de desarrollo para enfrentar el impacto socioeconómico por el efecto del COVID-19 en las micro y pequeñas empresas del sector económico comercial de la frontera colombo-venezolana será una herramienta de gran importancia para el macro proyecto que se desarrolla en conjunto con la UNISESMAG, ya que permite apreciar información acerca del estado actual de dichas empresas frente a la crisis sanitaria mundial que afrontan, la manera en la que están respondiendo y sugerir algunas estrategias que podrían ayudar a mejorar su productividad y desempeño interno. Para lo cual la valoración estuvo soportada en la aplicación de un instrumento que se realizó a 100 empresas con el objetivo de conocer estos aspectos fundamentales.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se pudo evidenciar que más del 50% de las empresas tuvieron una disminución de ventas entre el 21% y 60% y el 50% de las empresas encuestadas tuvieron inconvenientes con sus proveedores. Sin embargo, se encuentra que solo el 40% de los empresarios utilizaron estrategias como el marketing digital y el 36% invirtieron en dotación para sus empleados (implementando protocolos de bioseguridad) para afrontar la crisis derivada del COVID-19 que se sumó a la crisis por el cierre fronterizo.

A partir de la matriz de riesgos y oportunidades, se identificaron 13 tipos de riesgos que se pueden presentar durante la aplicación de las diferentes variables definidas en la metodología CANVAS, de las cuales 7 de ellas se ubicaron en un nivel de impacto alto, 5 en nivel de impacto medio y 1 con nivel de impacto bajo. Se ha concluido que las oportunidades en las prácticas de los modelos de negocio que se están desarrollando requieren el apoyo de entidades públicas y privadas, la construcción de alianzas y el acompañamiento y asesorías claves para estos empresarios.

Dentro de la matriz DOFA se identificaron 6 debilidades, 5 oportunidades, 5 fortalezas y 5 amenazas, donde se destacan oportunidades como disponibilidad de las redes sociales para prácticas de mercadeo y disponibilidad del gobierno nacional para ayudas económicas, también se observan fortalezas en las empresas frente a la implementación de lineamientos legales en cuanto a contratación y manejo de su personal y aplicación de protocolos de bioseguridad para su normal funcionamiento; a partir de esto se plantean estrategias a corto, mediano y largo plazo, que permiten a las empresas su sostenimiento y crecimiento empresarial ante la crisis sanitaria de la COVID-19 y demás variantes del virus que aún se siguen presentando. También se propone un plan de acción para estas estrategias con algunas actividades, recursos e indicadores necesarios para llevar a cabo cada una de las estrategias planteadas.

Se plantean 12 estrategias para enfrentar el impacto socioeconómico por el efecto del COVID-19 en las micros y pequeñas empresas del sector comercial de la frontera Colombo-venezolana, para las cuales se presenta su respectivo plan de acción con la finalidad de obtener medidas que permitan la aplicabilidad para todas las MiPymes del sector comercial de la ciudad de Cúcuta. Es necesario tener en cuenta que algunas de las estrategias propuestas podrían desarrollarse a corto, mediano o largo plazo, dependiendo del nivel de importancia, gestión, costos de implementación u otros factores que se encuentren directamente relacionados para su desarrollo.

6. Recomendaciones

Es importante, la puesta en marcha o desarrollo de las estrategias planteadas para el retorno o permanencia de un trabajo seguro en las micros y pequeñas empresas del sector comercial, proponiendo medidas de protección, administrativas, organizativas, de ingeniería y mitigación del riesgo, que conduzcan al fortalecimiento y desarrollo socioeconómico en zona de frontera.

Uno de los mayores riesgos para las empresas del sector comercial en la ciudad de Cúcuta radica principalmente en el desarrollo, adaptación y ajuste de su modelo de negocios a partir de la emergencia sanitaria generada por la COVID-19, destacando el estancamiento del modelo de negocios; se recomiendan acciones que permitan dar una propuesta de valor llamativa para los clientes, aumentar el grado de fidelización de clientes, mejorar los procesos de marketing e incentivar la diversificación en los canales de venta.

Se recomienda mejorar o fortalecer las alianzas entre las empresas del sector público y privado de la región, ya que la realidad social y económica de la ciudad requieren del esfuerzo conjunto para así lograr la consolidación de las estrategias formuladas en esta investigación. Aspectos como el acompañamiento, la formación y gestión para las empresas son mecanismos indispensables para brindarles a los micro y pequeños comerciantes oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Se considera importante continuar con la investigación del estado socioeconómico de las micros y pequeñas empresas del sector comercial de la ciudad de Cúcuta, analizando el desarrollo que han tenido posterior a la pandemia COVID-19, teniendo en cuenta que las medidas de bioseguridad ya no son las mismas y los protocolos han cambiado drásticamente.

Los resultados obtenidos en la investigación permiten identificar necesidades que presenta el sector comercial y que pueden servir de base al plan de estudios de Ingeniería Industrial, para realizar actividades de extensión e investigación, tales como:

- Capacitaciones en el área de seguridad y salud en el trabajo (promoción y prevención de accidentes, importancia del uso de los EPP, diseño del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otros)
- Capacitaciones en el área de gestión administrativa, relacionada con contratación laboral, selección de proveedores, prácticas de marketing digital, servicio al cliente, manejo de inventarios, entre otros.
- Realizar proyectos en modalidad de trabajo de grado dirigido o pasantía, dando solución a las necesidades del sector comercial.
- Articulación con los grupos de investigación que permitan identificar un portafolio de proyectos para potencializar la operación del sector comercial.

Con el fin de complementar y constatar los resultados obtenidos en esta investigación, se recomienda realizar un acercamiento con La Federación Nacional de Comerciantes de Norte de Santander (FENALCO), de esta manera visualizar la proyección que tienen los actores que encabezan el gremio comercial sobre la realidad empresarial actual; para lo cual se deja planteada una guía de entrevista que puede ser de gran utilidad en la recolección de la información (ver Anexo 3)

Referencias bibliográficas

- ACOPI. (2016). *PYMES en Colombia microempresas colombianas pequeña y mediana ACOPI EXPOPYME PROEXPORT empresa COLOMBIA BusinessCol.com.*
<https://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>
- Albuquerque, F. (2004). *El Enfoque del Desarrollo Económico Local.*
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/buenosaires>
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy.* New York, USA: Mc Graw Hill
- Asanza, F. A., Elaboración De Las Matriz De Riesgos Laborales En La Empresa Proyecplast Cía. Ltda., Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, 2013.
- BUENDIA, L., CALÁS, P., & HERNANDEZ, F. (1998). *Metodos de investigacion en psicopedagogia.*
https://issuu.com/semipresencial5/docs/metodos_de_investigacion_en_psicope
- CABALLERO, F. (2019). *Industria - Qué es, definición y significado | Economipedia.*
<https://economipedia.com/definiciones/industria.html>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2020). Impacto Económico a Raíz del COVID 19.
<https://www.cccucuta.org.co/media/estudioimpacto.pdf>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2021). Estudio tejido empresarial 2021.
<http://www.datacucuta.com/index.php/empresarial/1113-estudio-tejido-empresarial-2021>

Casadiegos-Duque, Y. R., Rico-Rojas, C. F., Contreras-Cáceres, M. E., & del Mar Calderón-

Contreras, M. (2020). Diagnóstico empresarial como herramienta de competitividad en las MiPymes de Cúcuta. *Mundo FESC*, 10(20), 64-73.

CENAC. (2011). *CONTEXTO SECTORIAL CÚCUTA – NORTE DE SANTANDER Conexión a servicios públicos Otras variables CÚCUTA – NORTE DE SANTANDER* (Issue 19).

Díaz, L. A. B., Machuca, D. K. D., Ayala, W. D. P., Martínez, N. M. Z., & Rosales, M. D. L. A.

B. (2020). Planes de marketing en las pymes sector calzado de la ciudad de Cúcuta.

Reflexiones contables (Cúcuta), 3(2), 8-19.

GOBERNACION DE NORTE DE SANTANDER. (2020). *Plan Departamental para la Mitigación, Respuesta, Estabilización y Recuperación Frente a la Pandemia COVID-19*
Plan Departamental para la Mitigación, Respuesta, Estabilización y Recuperación Frente a la Pandemia.

Ibarra Castellanos, E., & Rojas Hernández, A. S. (2021). Diseño de un modelo de negocio para la comercialización del Anamú en Cúcuta, Norte de Santander.

ICONTEC. (2007). *NORMA TÉCNICA NTC-OHSAS COLOMBIANA 18001*.

Izaquita León, C. (2021). La informalidad empresarial y sus efectos en la sostenibilidad de las empresas del sector calzado localizadas en la comuna uno de la ciudad de San José de Cúcuta en el 2019.

Jesús, H., Pérez, S., Gonzalo, O., Torrado, Q., Becerra, B. M., Medina, G., vicepresidente, V.,

Directiva, J., Alfonso, E., Montes, P., Levy, I. B., Del Pilar, S., Francisco, D., Pabón, J.,

Álvaro, M., Morelli, E., Fernando, P., Corte, D., Yerson, F., ... Vargas, S. V. (2018). 4

AÑOS CIERRE DE LA FRONTERA. <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=11686>

- Mariz Pérez, R. M., & Calvo Silvosa, R. (1999). La Estrategia De Crecimiento Empresarial: Una Visión Desde La Teoría De Los Costes De Transacción. *La Gestión de La Diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispanofrancés, 16, 17 y 18 de junio, 1999*, 665–670.
- MATA, María Cristina. (1994). *Cómo conocer la audiencia de una emisora, los sondeos de audiencia*. Cuadernos de investigación No. 3. ALER, Quito.
- MATA, María Cristina; MACASSI, Sandro. (1997). *Cómo elaborar muestras para los sondeos de audiencias*. Cuadernos de investigación No 5. ALER, Quito.
- MINISTERIO DEL TRABAJO. (2014). *DECRETO 1443: DISPOSICIONES PARA LA IMPLEMENTACION DEL SG-SST*.
https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa
- MONJE, C. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA Guía didáctica*. UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA.
- OBSERVATORIO CAMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA. (2019). *Impacto de la vinculación de migrantes al sector productivo de Cúcuta y su área metropolitana*.
- OBSERVATORIO CAMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA. (2020). *Análisis tercer informe de monitoreo, Impacto económico Covid-19*.
- OBSERVATORIO ECONOMICO CAMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA. (2017). *Registro Mercantil de Cámara de Comercio de Cúcuta*.
<http://datacucuta.com/images/TEJIDOEMPRESARIAL2016.pdf>
- OBSERVATORIO ECONOMICO CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA. (2019). *Registro*

Mercantil de Cámara de Comercio de Cúcuta. Empresas vigentes con corte al 31 de diciembre de 2018. <http://www.datacucuta.com/images/Registromercantil2018.pdf>

ORGANIZACION INTERNACIONAL DE NORMALIZACION. (2018). *ISO 45001:2018(es), Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Requisitos con orientación para su uso.* <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>

ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD. (2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19).* https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=EAIaIQobChMIvsToyP6lwIVF4iGCh2DWgKyEAAAYASAAEgJdwPD_BwE

ORMET. (2020). Efectos del Covid 19: EN LA ECONOMÍA Y EL MERCADO LABORAL, DEL DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER – 2020. Unilibre.edu.co. <http://www.unilibrecucuta.edu.co/portal/images/pdf/ORMET/BOLETIN%20ORMET%202.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio.*

Quintero Arias, C. A., & Zambrano Rosales, P. E. (2021). Reestructuración administrativa y financiera de la empresa calzado Panther Evolution de la ciudad de Cúcuta.

REVISTA DINERO. (2017). *Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia.* <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>

RODRIGUEZ, E. (2020). *COLOMBIA IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y POLÍTICO DE LA COVID-19.*

Sarasvathy, S.D., Dew, N., Velamuri, S.R. and Venkataraman. 2003. *Three views of entrepreneurial opportunity*. In Z.J. Acs, & D.B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research, an Interdisciplinary Survey and Introduction*: 141-160. Boston, MA: Kluwer Academic Press.

SIGWEB. Matriz de Riesgo, Evaluación y Gestión de Riesgos[En línea][Fecha de consulta 7 de agosto] Disponible en: <http://www.sigweb.cl/informacion-tecnica/matrices-de-riesgos/>



Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA. (2020). *¿Está lista la economía colombiana para asumir los retos del COVID-19?* <https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/al-dia/esta-lista-la-economia-colombiana-para-asumir-los-retos-del-covid-19/>

Villamizar Cabrales, S. L. (2020). *Comercialización de la vitamina " D" en edades pediátricas y geriátricas con presentación de gotero aplicando la herramienta Canvas*.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

 <p>Universidad Francisco de Paula Santander Vigilada Mineducación</p>	<p>Universidad Francisco de Paula Santander</p> <p>Facultad De Ingeniería</p> <p>Plan De Estudios De Ingeniería Industrial</p>	
Encuesta		
<p>Objetivo: Realizar un diagnóstico del impacto socioeconómico por el efecto del COVID 19 en las micros y pequeñas empresas del sector comercial de la frontera Colombo-venezolana</p>		<p>Fecha:</p>
<p>La información suministrada en esta encuesta será única y exclusivamente para fines académicos</p>		
<p>1. Considera que la pandemia COVID-19 afecta a su empresa de manera:</p> <p>Positiva</p> <p>Negativa</p> <p>No afecta</p> <p>2. ¿Cuántos empleados tiene en su empresa?</p> <p>1-10 11-50 Mayor a 50</p> <p>3. ¿Cuántos empleados ha tenido que despedir a causa de la pandemia?</p> <p>1-5 6-10 Mayor a 11</p> <p>4. ¿Ha adoptado medidas para evitar el contagio entre los empleados?</p>		

Sí

No

5. ¿Ha tenido casos positivos por COVID-19 en su empresa?

Sí

No

Si la respuesta anterior fue afirmativa, responda la siguiente pregunta

6. ¿Cuál prueba de diagnóstico para detectar el COVID-19 ha realizado a sus trabajadores?

Prueba molecular (RCP)

Prueba de antígeno (Prueba rápida)

Ninguna

7. Considera que sus ventas a partir de la implementación de las medidas de bioseguridad a causa de la pandemia COVID-19 han

Disminuido

Aumentado

Permanecido estable

8. ¿Ha tenido problemas con la recepción de materia prima o mercancía por parte de sus proveedores a causa de la pandemia COVID-19?

Sí

No

9. ¿Qué acciones tomó para suplir la falta de personal y no disminuir su productividad?

Contratación externa (outsourcing)

Rechazo de pedidos

Jornadas dobles de trabajo

Extender tiempos de entrega

Otra, cuál: _____

10. De acuerdo con la pregunta anterior, qué impacto tuvo en su empresa las acciones tomadas:

Positivo

Sin cambios

Negativo

11. ¿Cómo calificaría la salud de su negocio?

Sano

Afectado pero estable

En declive

Situación crítica

12. ¿La empresa tuvo la solvencia económica para cumplir con sus obligaciones financieras (servicios públicos, arriendo, pagos de nómina)?

Sí

No

13. ¿Cuánto tiempo espera que le tome a su empresa volver a la normalidad?

3 meses

6 meses

1 año

Más de 1 año

14. ¿Qué medidas está implementando o piensa implementar su empresa para enfrentar la situación provocada por la pandemia COVID-19?

Cese temporal de las actividades

Cierre total de actividades

Solicitud de créditos

Cambio en el modelo de negocios

Inversión en tecnología

Inversión en dotación para los empleados

15. ¿Ha recibido alguna ayuda del Estado en los últimos meses?

Subsidio de nómina por COVID

Créditos bancarios (Bancoldex, Banco Agrario)

Subsidio para pago de primas laborales

Otra, cuál: _____

16. ¿Actualmente posee una deuda o préstamo que afecte negativamente el patrimonio de su empresa?

Sí

No

17. ¿Cuáles fueron los riesgos más influyentes que se presentaron en el desarrollo de las actividades de su empresa a causa de la pandemia COVID-19?

Riesgo de gestión del talento humano (la productividad de la empresa se ve afectada por falta de personal a causa de contagios de COVID-19)

Riesgo de dependencia de proveedores (los pedidos de materias primas e insumos no llegan a tiempo)

Riesgo de modelo de negocio (las modificaciones en las estrategias de ventas y promoción de los productos afectan las utilidades)

Riesgo de estructura organizacional (alteraciones de las líneas de mando y funciones de los trabajadores)

Riesgo legal (incumplimiento de las medidas adoptadas por el gobierno y contractuales)



Riesgo de competencia (surgimiento de nuevas empresas virtuales ofertando el mismo producto a menores costos)

Riesgo de mala imagen empresarial (percepción desfavorable de la empresa por parte de los clientes)

Riesgo financiero (probabilidad de que alguna inversión genere pérdidas financieras)

Riesgo político (las nuevas políticas de bioseguridad afectan a la empresa en algún factor interno o externo)

Anexo 2. Matriz de Riesgos y Oportunidades

 Universidad Francisco de Paula Santander <small>Vigilada Mineducación</small>	<p>Universidad Francisco de Paula Santander</p> <p>Facultad De Ingeniería</p> <p>Plan De Estudios De Ingeniería Industrial</p>				
Matriz de Riesgos y Oportunidades					
Riesgo	Descripción del Riesgo	Nivel de Impacto	Posibles Causas	Oportunidad de Mejora	Observaciones

Anexo 3. Guía de entrevista

Propuesta de valor

1. ¿Cuáles considera usted que son los mayores retos para generar propuestas de valor en micro y pequeñas empresas del sector comercio de la ciudad de Cúcuta?

Segmentos

2. ¿Qué estrategias para el reconocimiento del mercado conoce que se estén implementando para apoyar a los micros y pequeños empresarios del sector comercio de la ciudad de Cúcuta?

Actividades de mercadeo

3. ¿Qué actividades de mercadeo y marketing considera que deben aplicarse como medio de apoyo a las micros y pequeñas empresas del sector comercio de la ciudad de Cúcuta?

Recursos claves:

4. ¿De qué manera las micros y pequeñas empresas del sector comercio de la ciudad de Cúcuta, pueden desarrollar estrategias para optimizar o mejorar sus recursos clave?

Proveedores:

5. ¿Cómo se puede incentivar la diversificación de proveedores en las micros y pequeñas empresas del sector comercio de la ciudad de Cúcuta?

Canales de comercialización

6. ¿Qué canales de comercialización considera importantes para las micros y pequeñas empresas del sector comercio de la ciudad de Cúcuta?

Nivel financiero (Costos – Ingresos)

7. ¿Qué estrategias de apalancamiento financiero diferente a los créditos propone usted para las micros y pequeñas empresas del sector comercio de la ciudad de Cúcuta?

Socios Alianzas

8. ¿Con base a la realidad actual de la frontera y la pandemia, que estrategias considera que pueden aplicar las micros y pequeñas empresas del sector comercio de la ciudad de Cúcuta para explorar nuevas alianzas o mejorar las relaciones con socios estratégicos?