

Estudio de casos de éxito y fracaso de emprendedores a raíz del Covid-19 en Bucaramanga y su
área metropolitana

Angel Felipe Díaz Estupiñan y Diana Esmeralda Morcote Vaca

Trabajo de Grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Directora

Martha Liliana Torres Barreto

Doctora en Estrategia y Marketing

Codirectora

Maira Camila Paba Medina

Ingeniera Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

A nuestros padres.

Agradecimientos

Agradezco inmensamente a Dios por darme la fuerza para no desfallecer, la sabiduría y la tenacidad para culminar con éxito mi carrera.

A mi padre Simón por ser mi motor, mi voz de aliento, por su amor incondicional, por entregar su vida a mis hermanos y a mí. Papito te agradezco por tus innumerables consejos, por los valores y principios inculcados, y por todo tu esfuerzo para sacarnos adelante, todo lo que he logrado te lo debo única y exclusivamente a ti. Estaré eternamente agradecida contigo.

A mis hermanos Ricardo y Simón, por darme su gran apoyo y amor, por impulsarme a cumplir este sueño y ser partícipes del mismo. Gracias por preocuparse por su hermana menor, los admiro por estar donde están hoy en día y porque sé que con la perseverancia que los caracteriza lograrán grandes metas. Los amo y los amaré cada día de mi existencia con mucha más fuerza.

Arbey, a ti mi amor, te agradezco por hacerme ver con claridad la respuesta a cada situación por dura que fuera y darme esperanza, por tus palabras de aliento y ayuda, por tu inmenso amor y sacrificio los cuales fueron pilares indispensables para este logro. Te agradezco por brindarme una de tus mayores virtudes, la paciencia, fundamental sobre todo en estos últimos meses de constante lucha. Siempre estaré agradecida contigo y con Dios por formar parte de mi vida. Te amo profundamente.

Agradezco a la Universidad Industrial de Santander por haberme forjado como Ingeniera Industrial, porque después de estos años de sacrificio, constancia y dedicación, culmino exitosamente esta etapa de formación e inicio una nueva llena de ilusiones y nuevas metas por alcanzar.

Diana Esmeralda Morcote

Agradecimientos

A Dios por darme la oportunidad de vivir esta gran aventura, por su amor incondicional, por darme fortaleza y sabiduría en momentos difíciles y por ser mi guía en este proceso

A mi madre hermosa, Isabel Estupiñan y a mi gran padre Angelmiro Diaz, porque son mi mayor motivación, por su lucha y sacrificio, por su apoyo incondicional, por creer en mi a pesar de las circunstancias, por sus consejos y por sus ganas de verme alcanzar mis sueños. No tendré palabras para agradecer a Dios por darme los mejores padres del mundo.

A mi hermana Angie Jhoana, porque su ejemplo y sus consejos, los he tomado como punto de partida para lograr superarme, gracias por su cariño y por su incondicionalidad

A mi hermano Jesús David, por ser una de mis grandes motivaciones, por verme como su ejemplo y por luchar hombro a hombro conmigo.

A mi ángel de la guarda Zayra Jimena, quien fue parte importante de este proceso, donde su humildad y sencillez se convirtieron en mi legado, gracias por su compañía, por su cariño y su lealtad.

A mis amigos Jefferson y Paola, quienes han estado en momentos buenos y malos, apoyándome y brindándome sus consejos, gracias a los dos por su confianza y lealtad.

A Mayra, porque sin esperar nada a cambio me brindó su apoyo para culminar esta etapa, gracias por ayudarme a crecer como profesional y por sus sabios consejos.

Agradezco a todas las personas que de alguno forma u otra ha aportado su granito de arena en este proceso, gracias por el apoyo y por dejarme ser parte de sus vidas.

Inmensamente feliz y agradecido con la vida. Padres y hermanos ¡lo hemos logrado! ...

Angel Díaz

Tabla de contenido

Introducción	14
1. Cumplimiento de objetivos	16
2. Planteamiento del problema.....	17
3. Objetivos	24
3.1. Objetivo General.....	24
3.2. Objetivos Específicos.....	24
4. Revisión de la literatura	25
4.1. Análisis bibliométrico.....	25
4.2. Análisis de la literatura	36
4.2.1. Experiencia de los emprendedores frente a la crisis	37
4.2.2. Factores en común expuestos por los autores	43
4.2.2.1 Resiliencia empresarial.	43
4.2.2.2 Oportunidad en crisis.	45
4.2.2.3 Financiación.	46
5. Marco de referencia	47
5.1. Marco de antecedentes.....	47
5.2. Marco teórico.....	51
5.2.1. Emprendimiento.....	51
5.2.2. Emprendedor.....	51
5.2.3. Perfil del emprendedor.....	53
5.2.4. Metodología caso de estudio.....	54

5.2.5.	Clasificación metodología estudio de caso	57
5.2.6.	Selección de casos.....	57
6.	Estudio de casos	58
6.1.	Metodología	58
6.1.1.	Primera fase: identificación de emprendedores	58
6.1.2.	Segunda fase: Selección de la muestra	59
6.1.3.	Tercera fase: Aplicación de los instrumentos de medición	61
6.1.4.	Cuarta fase: Análisis y triangulación de los resultados	61
6.2.	Resultados de la metodología	61
6.2.1.	Resultados de los cuestionarios aplicados.	62
6.2.1.1	Ubicación.	62
6.2.1.2	Año de registro.....	62
6.2.1.3	Actividad económica.	63
6.2.1.4	Ante la pandemia por Covid-19, ¿Cómo se vio afectado su emprendimiento?.....	64
6.2.1.5	¿Su empresa estaba preparada para afrontar una crisis como la pandemia por Covid-19?.....	65
6.2.1.6	¿A partir de la pandemia por Covid-19 usted pudo detectar alguna oportunidad que pudiera adaptar a su emprendimiento?.	66
6.2.1.7	Principales problemas afrontados a partir de la pandemia por Covid-19.	66
6.2.1.8	¿Cuáles fueron las principales medidas y/o estrategias que tomó para contrarrestar el impacto de la pandemia por Covid-19?.	67
6.2.1.10	¿Cuál fue el canal de venta y atención al cliente que más usó en medio de la pandemia?.....	69

6.2.1.11	¿Qué tipo de financiación utilizó en medio de la crisis?.....	70
6.2.1.12	Frente a la crisis, ¿Qué ayuda espera por parte del gobierno?.....	71
6.2.2.	Triangulación de los resultados	72
7.	Análisis DOFA.....	79
7.1.	Estrategias ofensivas (fortalezas + oportunidades).....	82
7.2.	Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza).....	83
7.3.	Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad).....	83
7.3.1.	Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)	84
8.	Difusión de los principales resultados de la investigación	85
9.	Conclusiones	87
10.	Recomendaciones	89
	Referencias Bibliográficas	90

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Distribución de empresas por tamaño en Colombia registradas en las 39 Cámaras de comercio que poseen convenio con Compite 360</i>	18
Figura 2. <i>Distribución de empresas por edad en Colombia registradas en las 39 Cámaras de comercio que poseen convenio con Compite 360</i>	19
Figura 3. <i>Distribución de empresas canceladas en Colombia registradas en las 39 Cámaras de comercio que poseen convenio con Compite 360</i>	19
Figura 4. <i>Distribución de empresas canceladas por rangos de edad en Colombia registradas en las 39 Cámaras de comercio que poseen convenio con Compite 360</i>	20
Figura 5. <i>Santander: Porcentaje de participación por municipios de las empresas creadas de enero a julio del año 2020</i>	21
Figura 6. <i>Empresas canceladas en Bucaramanga y su área metropolitana (Girón, Floridablanca y Piedecuesta)</i>	22
Figura 7. <i>Mapa de palabras claves</i>	28
Figura 8. <i>Mapa de países</i>	29
Figura 9. <i>Documentos por País</i>	29
Figura 10. <i>Mapa de autores</i>	31
Figura 11. <i>Documentos por autor</i>	32
Figura 12. <i>Publicaciones por área sobre el Emprendimiento y la pandemia por Covid-19</i>	33
Figura 13. <i>Diagrama de flujo de selección de artículos</i>	35
Figura 14. <i>Características y variables para un proyecto</i>	54

Figura 15. <i>Diagrama de torta “Ubicación de los emprendimientos registrados entre el año 2015 al 2019”</i>	62
Figura 16. <i>Diagrama de torta “Distribución de registros comerciales emprendimientos registrados entre el año 2015 al 2019”</i>	63
Figura 17. <i>Diagrama de torta “Actividad económica emprendimientos registrados entre el año 2015 al 2019”</i>	64
Figura 18. <i>Diagrama de torta “Efecto de la pandemia en los emprendimientos registrados entre el año 2015 al 2019”</i>	65
Figura 19. <i>Diagrama de torta “Preparación para la pandemia”</i>	65
Figura 20. <i>Diagrama de torta “Oportunidades tras la pandemia en las empresas registradas entre los años 2015 y 2019”</i>	66
Figura 21. <i>Diagrama de barras “Principales problemas afrontados por la pandemia por Covid-19”</i>	67
Figura 22. <i>Diagrama de barras “Principales estrategias para contrarrestar el impacto de la pandemia por Covid-19”</i>	68
Figura 23. <i>Diagrama de torta “Consecuencias de la pandemia por Covid-19”</i>	69
Figura 24. <i>Diagrama de barras “Canales de venta y atención al cliente más usados en medio de la pandemia”</i>	70
Figura 25. <i>Diagrama de barras “Fuentes de financiación en medio de la pandemia”</i>	71
Figura 26. <i>Diagrama de barras “Ayudas esperadas por las empresas”</i>	72
Figura 27. <i>Matriz DOFA</i>	81

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Cumplimiento de objetivos</i>	16
Tabla 2. <i>Sinónimos de palabras clave mediante thesaurus</i>	26
Tabla 3. <i>Criterios de Selección de artículos</i>	34
Tabla 4. <i>Estrategias utilizadas por los emprendedores para afrontar la crisis, actitudes y aptitudes con las que se debe contar para afrontarla</i>	41
Tabla 5. <i>Número total de datos de emprendedores</i>	60
Tabla 6. <i>Estructura del artículo publicable</i>	86

Lista de Apéndices

(Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la Base de Datos de la Biblioteca UIS)

Apéndice A. Datos revisión de literatura.

Apéndice B. Carta de Confidencialidad.

Apéndice C. Preguntas de las entrevistas realizadas.

Apéndice D. Cuestionario aplicado.

Apéndice E. Resultados entrevistas realizadas grupo 1 y 3.

Apéndice F. Resultados entrevistas grupo 2.

Apéndice G. Artículo Publicable.

Apéndice H. Sometimiento a revisión por revista indexada

Resumen

Título: Estudio de casos de éxito y fracaso de emprendedores a raíz del Covid-19 en Bucaramanga y su área metropolitana¹.

Autores: Ángel Felipe Díaz Estupiñán. Diana Esmeralda Morcote Vaca².

Palabras clave: Covid 19, Emprendedor, Impacto económico, estrategia, Emprendimiento.

Descripción:

Los diferentes impactos que ha traído la pandemia generada por el Covid 19, generan grandes retos en los emprendimientos a nivel global. Tanto las empresas emergentes como las ya existentes necesitan adaptarse y reinventarse para poder superar los retos y oportunidades que este entorno presenta. Esta investigación cualitativa de tipo exploratorio tiene como público objetivo emprendimientos entre 0 y 5 años de vida registrados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga que se vieron afectados por la pandemia por Covid-19. El desarrollo de la investigación se realiza mediante la metodología estudio de caso, basada en la experiencia contada por los emprendedores. Inicialmente se realiza una revisión de literatura y análisis web de la temática expuesta, y se acerca al entorno emprendedor existente en el área metropolitana de Bucaramanga mediante la caracterización del escenario de los emprendedores antes y durante la pandemia por Covid-19.

Dentro de los resultados obtenidos, se identificaron los principales retos a los que se tuvieron que enfrentar los emprendedores y las estrategias que utilizaron para adaptar su emprendimiento y lograr sobrevivir a dicha crisis. Así mismo se identificó el potencial de adaptación de los emprendedores frente a la pandemia por Covid-19. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones.

¹ Trabajo de Grado

² Facultad de ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Martha Liliana Torres Barreto. Doctora en Estrategia y Marketing. Codirector: J Maira Camila Paba Medina. Ingeniera Industrial.

Abstract

Title: Study of cases of success and failure of entrepreneurs because of Covid-19 in Bucaramanga and its metropolitan area³.

Autors: Ángel Felipe Díaz Estupiñán. Diana Esmeralda Morcote Vaca⁴.

palabras clave: Covid 19, Entrepreneur, Economic impact, strategy, Entrepreneurship.

Description:

The different impacts brought about by the pandemic generated by Covid 19, generate great challenges in global entrepreneurship. Both emerging and existing companies need to adapt and reinvent themselves in order to overcome the challenges and opportunities that this environment presents. This qualitative exploratory research has as its target audience enterprises between 0 and 5 years of life registered in the Chamber of Commerce of Bucaramanga that were affected by the Covid-19 pandemic. The development of the research is carried out by means of the case study methodology, based on the experience told by the entrepreneurs. Initially, a literature review and web analysis of the exposed subject matter is carried out, and the existing entrepreneurial environment in the metropolitan area of Bucaramanga is approached through the characterization of the scenario of the entrepreneurs before and during the Covid-19 pandemic.

Among the results obtained, the main challenges that the entrepreneurs had to face and the strategies they used to adapt their enterprise and manage to survive the crisis were identified. The potential for adaptation of the entrepreneurs to the Covid-19 pandemic was also identified. Finally, conclusions and recommendations are presented.

³ Degree work

⁴ Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Martha Liliana Torres Barreto. PhD in Strategy and Marketing. Codirector: J Maira Camila Paba Medina. Industrial engineering.

Introducción

El Covid-19 empezó a finales de 2019 con 27 casos de neumonía de etiología desconocida en la ciudad más poblada de China (Wuhan). El virus se propago rápidamente hasta que el 11 de marzo de 2020 fue declarada pandemia por la Organización mundial de la salud (OMS), alcanzando 118.000 casos en más de 110 países. Con el paso de los días el contagio tuvo un incremento exponencial y el 25 de junio de 2020 ya se habían presentado 485.707 muertes y 9.566.268 de casos confirmados (OMS,2020) convirtiéndose en una crisis sanitaria sin precedente alguno.

A partir de esta crisis, los gobiernos de cada país se vieron obligados a tomar medidas de prevención para contrarrestar la rápida propagación del virus (WorldAware, 2020), inicialmente se planteó el uso de la mascarilla y lavado de manos, pero no fue suficiente para detener el aumento de casos, por tal motivo, se acudió al distanciamiento social, al toque de queda, entre otras precauciones; prohibiendo las reuniones en restaurantes, bares y lugares donde se presenta una mayor aglomeración. La aplicación de estas medidas repercutió de forma negativa en la dinámica económica de los países, lo cual desencadenó una crisis global, dando forma a un nuevo panorama económico y desafiando a los empresarios (Kuckertz et al, 2020 ; Brown y Rocha, 2020) citado en (Björklund et al, 2020).

La pandemia por Covid-19 en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha generado una variedad de desafíos disruptivos (Cortez & Johnston, 2020; Haleem et al, 2020; Nicola et al., 2020). La crisis está impulsando la necesidad de nuevos productos y servicios abriendo un escenario de oportunidad para los emprendedores, pero a su vez, impactando

negativamente en los emprendimientos ya existentes (Neumeyer et al, 2020), su afectación va desde la forma en que atendían a sus clientes hasta el abastecimiento de la cadena de suministro (Skidmore, 2020; Besenyő & Kármán, 2020). Los emprendedores se encuentran en la lucha constante por la supervivencia y esta crisis implicó dejar atrás las ideas concebidas originalmente en el modelo de negocio para lograr un crecimiento más sostenible y eficiente, esta adaptación es conocida como “pivote empresarial” (Giones et al., 2020;Hampel et al., 2020; Morgan et al., 2020) citado en (Korsgaard et al, 2020).

Debido a la situación descrita anteriormente, este proyecto busca evaluar el potencial de adaptación de los emprendedores de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana a través de casos de estudio que permitan identificar las estrategias que los llevaron a sobrevivir o a fracasar. Además, identificar el impacto negativo y positivo que se desató a partir de la pandemia generada por Covid-19 en el emprendimiento, tal como se realizó en una investigación reciente que buscaba evaluar el impacto del Covid-19 en las PYMES y el empleo (Al-Fadly, 2020).

En este documento se encuentra inicialmente una revisión de literatura desarrollada a partir de una ecuación de búsqueda y análisis web con los que se obtuvo la información más representativa de estudios acerca del impacto del Covid-19 en el emprendimiento y las estrategias más relevantes por parte de los emprendedores para atender la crisis. Seguidamente, se elabora un marco teórico en el que se definen los conceptos importantes para entender el desarrollo de la investigación. Finalmente, se enuncia la metodología que se llevará a cabo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, para finalmente presentar los resultados de nuestro análisis.

1. Cumplimiento de objetivos

El cumplimiento de los objetivos se evidencia en la siguiente tabla, (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos.

Objetivo	Cumplimiento
Caracterizar el escenario de los emprendedores antes y durante la pandemia por Covid-19 en Bucaramanga y su área metropolitana, mediante la revisión de literatura y análisis web.	Capítulo 4.
Identificar estrategias y metodologías de emprendimientos de entre 0 y 5 años de vida de Bucaramanga y su área Metropolitana, que se vieron afectados por la pandemia del Covid-19, a través del análisis de casos de estudio y revisión bibliográfica.	Capítulos 4 y 6.
Identificar cualitativamente el impacto generado por la pandemia del Covid-19 en los emprendedores de la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana, así como su potencial de adaptación al cambio.	Capítulo 6 y 6.

2. Planteamiento del problema

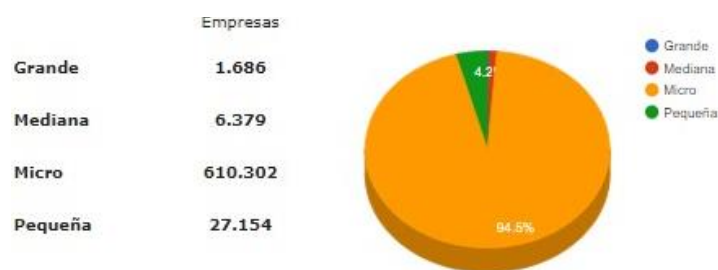
Actualmente el mundo se encuentra afrontando una crisis global generada por la pandemia por Covid-19, la cual ha dejado miles de muertes y ha causado una disrupción significativa en las economías y sociedades a nivel global (Gibson, 2020). Colombia no ha sido la excepción frente a esta crisis, el día 6 de marzo de 2020 se detectó el primer caso de Covid- 19 y para el 11 de marzo la OMS declaró el virus como pandemia. A raíz de este comunicado el 25 de marzo el gobierno colombiano decretó como medida de prevención de propagación, la cuarentena obligatoria para todo el país. Sin embargo, el crecimiento de casos a nivel mundial obligó a tomar nuevas medidas como el uso obligatorio del tapabocas, el lavado de manos frecuente y el distanciamiento social (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

Inicialmente se preveía una cuarentena de aproximadamente 21 días, pero la rápida propagación del virus obligó al presidente de la nación a extender repetitivamente la medida hasta alcanzar el 1 de septiembre de 2020. Durante este periodo de cierre la economía se estancó y se vio bruscamente afectada, siendo las PYMES quienes representan el mayor impacto, según el portal Compite 360 que posee convenio con 39 de las 57 cámaras de comercio de Colombia, estas empresas constituyen el 99,74% del total de empresas en el territorio nacional (ver figura 1), así mismo, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) menciona que las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia aportan el 80% del empleo del país, el 90 % del sector

productivo nacional y generan el 35% del PIB, de manera que las dimensiones del problema se observan relevantes y requieren de análisis y posteriores actuaciones.

Figura 1.

Distribución de empresas por tamaño en Colombia registradas en las 39 Cámaras de comercio que poseen convenio con Compite 360

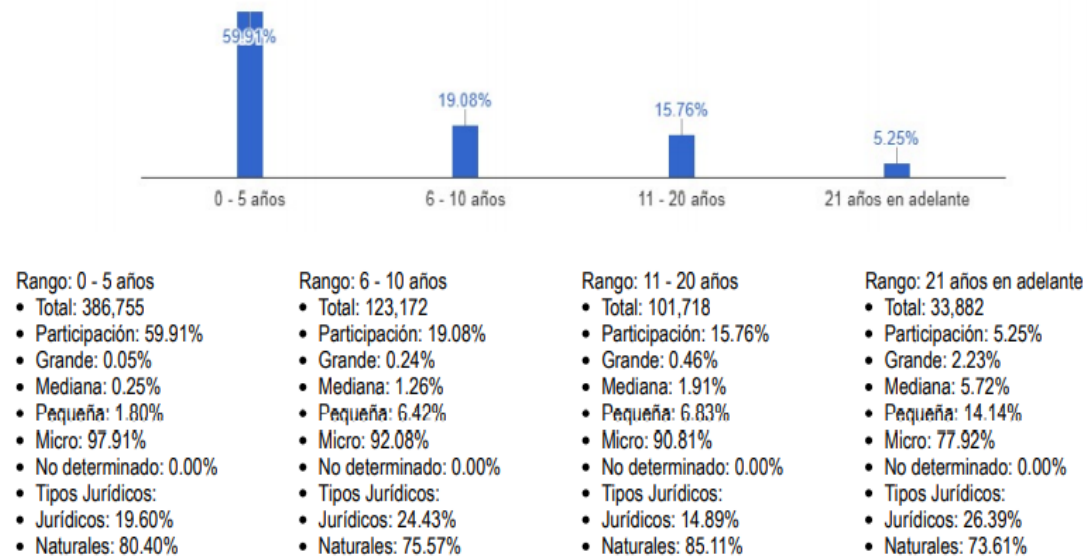


Nota: Tomado de *Reporte Empresarial* generado por el portal Compite 360 a fecha 13 de febrero de 2021

Las cifras anteriores reflejan la importancia que tienen las PYMES para el desarrollo de la economía regional. Según el portal compite 360 en Colombia aproximadamente existen 645,521 empresas registradas, el 59,91% son empresas jóvenes en el mercado, con una edad entre 0 a 5 años, ver (ver figura 2). Al ser estas empresas las de mayor participación fue uno de los más afectado por la crisis, aunque a nivel nacional el porcentaje del total de empresas canceladas haya disminuido (ver figura 3), se evidencia que en Colombia las empresas que más cancelaron están dentro de este rango de edades (ver figura 4).

Figura 2.

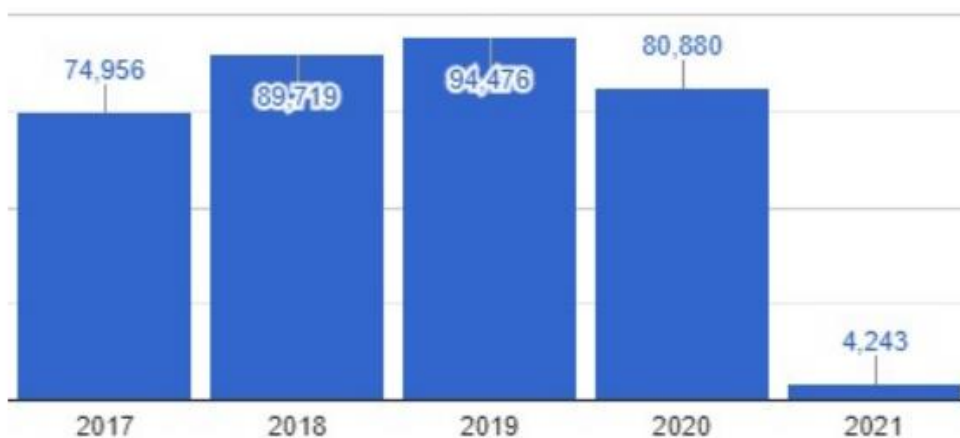
Distribución de empresas por edad en Colombia registradas en las 39 Cámaras de comercio que poseen convenio con Compite 360



Nota: Tomado de *Reporte Empresarial* generado por el portal Compite 360 a fecha 13 de febrero de 2021

Figura 3.

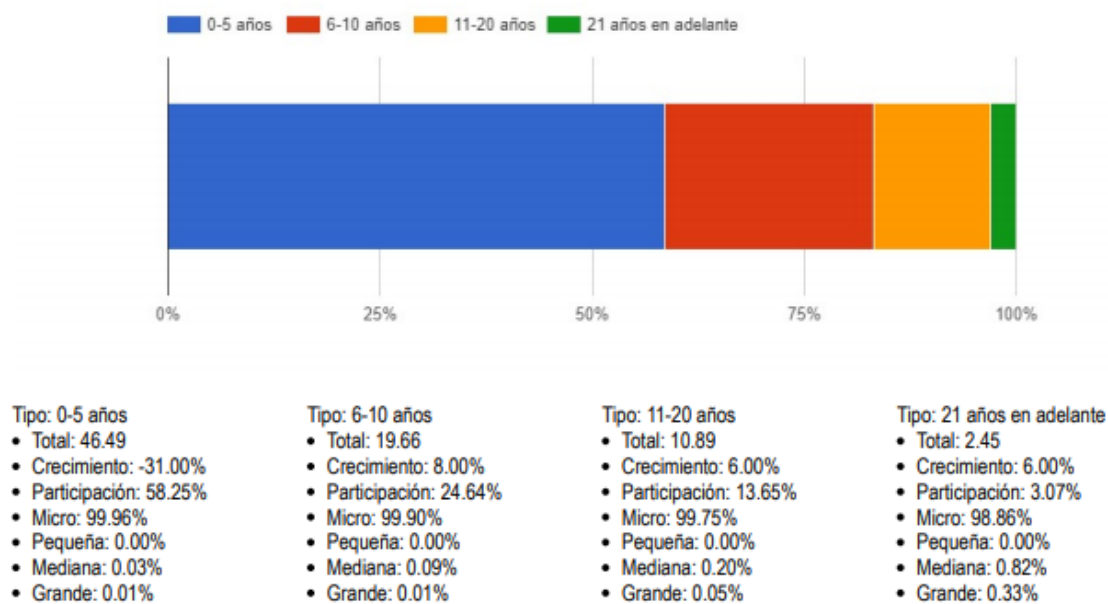
Distribución de empresas canceladas en Colombia registradas en las 39 Cámaras de comercio que poseen convenio con Compite 360



Nota: Tomado de *Reporte Empresarial* generado por el portal Compite 360, la cifra del 2021 corresponde del 1 de enero del 2021 al 12 de febrero del 2021

Figura 4.

Distribución de empresas canceladas por rangos de edad en Colombia registradas en las 39 Cámaras de comercio que poseen convenio con Compite 360



Nota: Tomado de *Reporte Empresarial* generado por el portal Compite 360 a fecha 13 de febrero de 2021

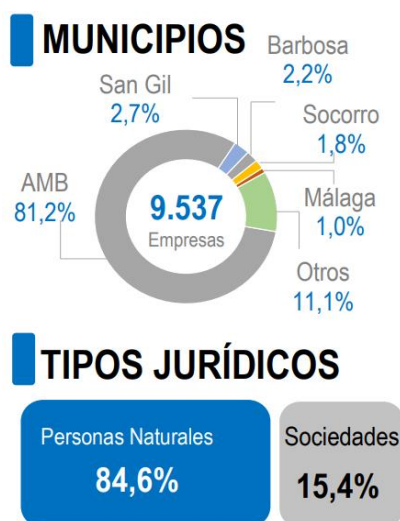
A pesar de lo descrito anteriormente, el emprendimiento está marcando una dinámica importante. El espíritu empresarial vive en gran parte de los colombianos. Según Global Entrepreneurship Monitor, Colombia se posiciona en la séptima casilla a nivel mundial en el nacimiento de emprendedores con un total de 309,463 empresas para el año 2019, y la segunda casilla en este sentido en Latinoamérica, (GEM,2020). En medio de la pandemia por Covid-19 se evidencia cómo, a partir de la crisis, muchos colombianos detectaron una oportunidad o una

necesidad de negocio. Así, en el departamento de Santander, entre mayo y julio del año 2020 se crearon 4.873 empresas, 23% más que en el mismo periodo en 2019, cuando se registraron 3.965, según lo reveló un informe del Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Bucaramanga y su área metropolitana se caracterizan por ser pioneros en el emprendimiento frente a esta crisis, ocupando un 81,2% del total de empresas creadas en el departamento de Santander, de enero a julio del año 2020 (ver figura 5). (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020). Además, la tasa de cancelación de empresas para el año 2020 mejoró notablemente (ver figura 6), no obstante, inevitablemente muchas empresas se vieron forzadas a suspender su actividad económica por completo.

Figura 5.

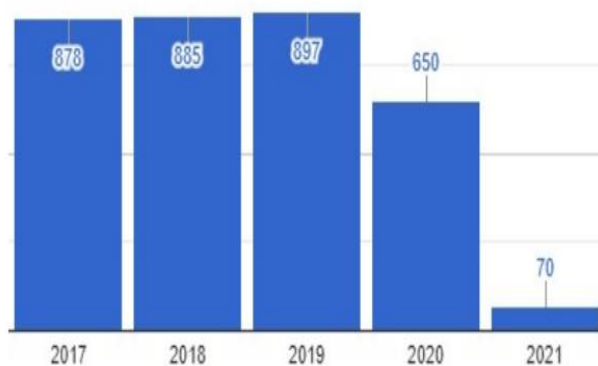
Santander: Porcentaje de participación por municipios de las empresas creadas de enero a julio del año 2020



Nota: Tomado de *Informe de nuevas empresas 2020, emprendimiento enero a julio de 2020* por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Registro Mercantil, publicado en agosto del año 2020.

Figura 6.

Empresas canceladas en Bucaramanga y su área metropolitana (Girón, Floridablanca y Piedecuesta)



Nota: Tomado de *Reporte Empresarial* generado por el portal Compite 360 en convenio con la Cámara De Comercio De Bucaramanga a fecha 5 de febrero de 2021, la cifra del 2021 corresponde del 1de enero del 2021 al 5 de febrero del 2021.

Es así como la crisis por el Covid-19 deja dos escenarios para los emprendedores. En primer lugar, están aquellos que, a pesar de la crisis, lograron adaptarse y buscar oportunidades en medio de esta, en segundo lugar, están los emprendedores que, a pesar de los esfuerzos por sobrevivir, han fracasado o han tenido que suspender sus actividades económicas temporalmente.

Basado en lo anterior, se identifica la necesidad de realizar este proyecto de investigación con el fin de evaluar el nivel de adaptación de los emprendedores frente a la crisis de la pandemia por Covid-19. Se ha seleccionado Bucaramanga y su área Metropolitana para su estudio, ya que existe un gran nicho de emprendedores en esta ciudad, convirtiéndola en un epicentro atractivo

para realizar esta investigación. Además, los participantes objeto de estudio serán los emprendimientos registrados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con un ciclo de vida de 0 a 5 años, es decir, los registrados del 1 de enero de 2016 al 31 de diciembre del 2020. A partir de análisis de casos y la revisión de literatura, se identificarán aquellas estrategias utilizadas por los emprendedores, que los llevaron a sobrevivir o a fracasar. Esta investigación servirá como fuente para futuros investigadores que busquen evaluar el impacto en los emprendimientos a partir de la crisis por el Covid-19 y también para aquellos emprendedores que deseen conocer los distintos puntos de vista, decisiones y estrategias que pueden llevar el emprendimiento al éxito o al fracaso.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Evaluar la adaptación de los emprendedores del área Metropolitana de Bucaramanga frente a la contingencia sanitaria del Covid-19, a través del estudio de casos de éxito y fracaso registrados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, de emprendimientos con un ciclo de vida entre 0 a 5 años.

3.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar el escenario de los emprendedores antes y durante la pandemia por Covid-19 en Bucaramanga y su área metropolitana, mediante la revisión de literatura y análisis web.
- Identificar estrategias y metodologías de emprendimientos de entre 0 y 5 años de vida de Bucaramanga y su área Metropolitana, que se vieron afectados por la pandemia del Covid-19, a través del análisis de casos de estudio y revisión bibliográfica.
- Identificar cualitativamente el impacto generado por la pandemia del Covid-19 en los emprendedores de la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana, así como su potencial de adaptación al cambio.
- Someter a revisión de *journal* indexado, un artículo relacionado con los resultados obtenidos en esta investigación.

4. Revisión de la literatura

4.1. Análisis bibliométrico

Para esta revisión de literatura se realizó una búsqueda enfocada en el impacto de la pandemia por Covid-19 en el emprendimiento. Inicialmente se utilizó análisis web y dos bases de datos: WEB OF SCIENCE y SCOPUS, disponibles en las herramientas de la Biblioteca Virtual de la Universidad Industrial de Santander.

Para la obtención de la ecuación de búsqueda se incluyeron términos o palabras claves que se relacionan directamente con el tema de interés, con el fin de generar una gama de posibilidades, se tradujeron las palabras claves a inglés y con la ayuda de la herramienta thesaurus se encontraron los sinónimos (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Tabla 2.

Sinónimos de palabras clave mediante thesaurus.

PALABRA CLAVE	TRADUCCIÓN	SINONIMOS THESAURUS	TRADUCCIÓN
COVID-19	Covid-19	Covid-19	Covid-19
		Pandemia	Pandemic
		Coronavirus	Coronavirus
		Sars	Sars
EMPRENDEDOR	ENTREPRENEUR	Administra dor	Administrator Businessperson
		Persona de negocios	
IMPACTO	IMPACT	Esfuerzo	effort
		Efecto	effect
		Conmoción	shock
EMPRENDIMIE NTO	ENTREPRENEURS HIP	Empresa	enterprise
		Negocio nuevo	new business

A través de la experimentación y la combinación de palabras claves se obtuvo la ecuación de búsqueda óptima. Dentro del proceso de identificación de la ecuación se encontró que la palabra “IMPACTO” y sus sinónimos desviaban los resultados de la investigación, ya que los relacionaba directamente con temas de salud, medicina y medio ambiente. Por esta razón no se tuvo en cuenta para la formulación. Además, se filtraron los resultados donde solo se tuvieron en cuenta artículos de investigación en idiomas español e inglés. También se tuvo en cuenta el año ya que los

resultados publicados antes del año 2020 no generaban ningún aporte a la investigación, es así como se obtuvo la ecuación de búsqueda:

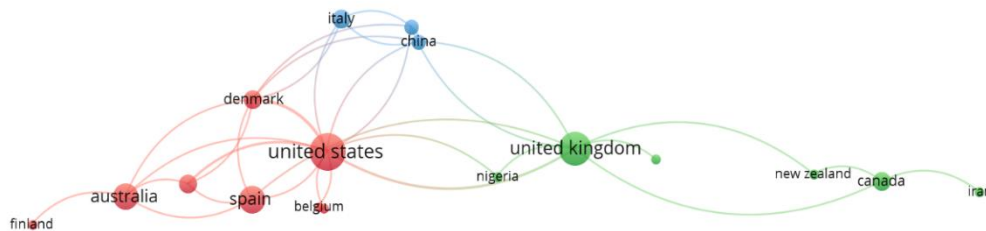
```
TITLE-ABS-KEY ( ( entrepreneur* OR administrator* OR businessperson ) AND ( entrepreneurship* OR enterprise* OR "new business" ) AND ( covid OR pandemic OR sars* ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) )
```

De esta revisión se obtuvieron 11 artículos en el análisis web (ver Apéndice A, hoja 3), 61 resultados en la base de datos WEB OF SCIENCE (ver Apéndice A, hoja 1) y 85 de SCOPUS (ver Apéndice A, hoja 2), ya están excluidos los artículos con idiomas diferentes de español e inglés, la suma total fue de 157 artículos, pero al cruzar las 2 bases de datos se detectó que la base de Scopus contenía todos los artículos de Web of Science, es decir, que estaban duplicados. Finalmente, sólo fue tomada en cuenta la base de datos de Scopus para el desarrollo de la investigación, (ver Apéndice A, hoja 4).

Estos documentos fueron analizados mediante la aplicación Vosviewer para evaluar las palabras más sobresalientes o utilizadas con mayor frecuencia por los autores en los artículos encontrados. Se puede observar en la Figura 7 un mapa de palabras en donde se resaltan los siguientes términos: Covid-19, ENTREPRENEURSHIP y ENTREPRENEUR las cuales abarcan en su totalidad a la bibliografía requerida para el desarrollo del presente trabajo de investigación, así mismo relaciona las palabras CHINA, ESPAÑA e ITALIA las cuales representan los países donde la pandemia por Covid-19 tuvo mayor afectación presentando las cifras más elevadas de muertes por este virus.

Figura 8.

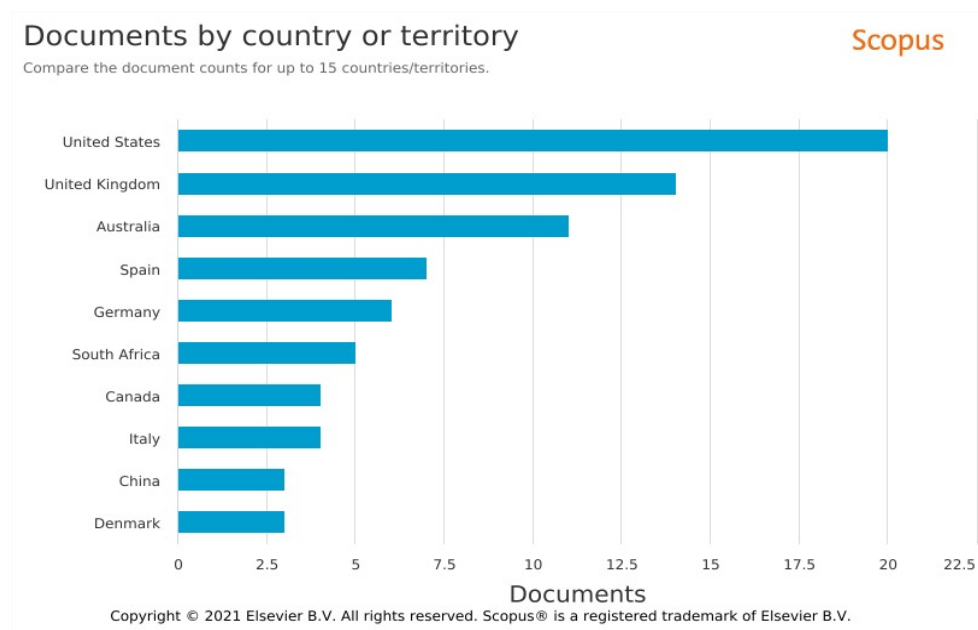
Mapa de países



Nota: Tomado de *Vosviewer*

Figura 9.

Documentos por País

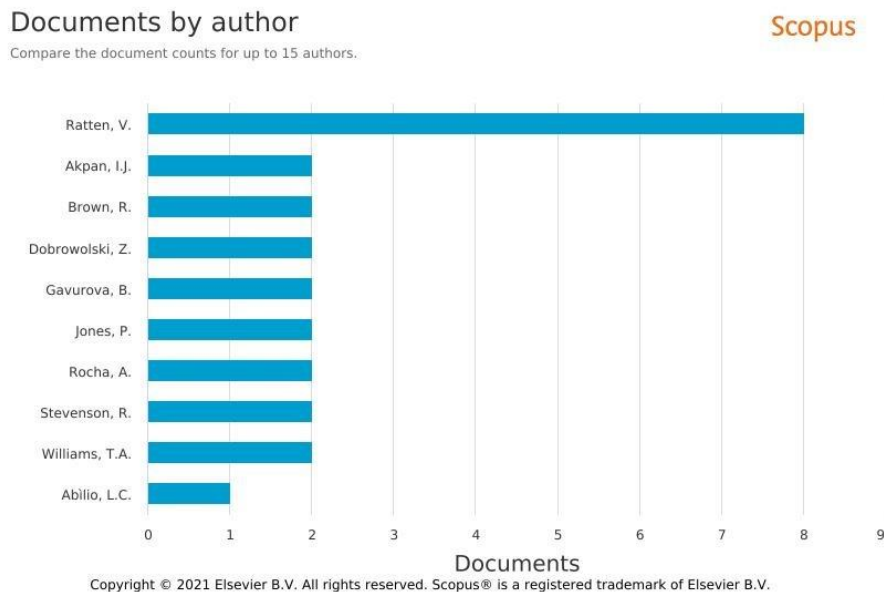


Nota: Tomado de *Scopus*

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestran los autores con más publicaciones realizadas, se destaca Ratten quien cuenta con 8 investigaciones científicas, de las cuales sobresalen sus artículos: “Enfermedad por coronavirus (Covid-19) y emprendimiento deportivo” y “Coronavirus (Covid-19) y emprendimiento: cambios culturales, de estilo de vida y sociales” así mismo el autor Akpan se destaca con sus investigaciones “Sensibilización de las pequeñas empresas y adopción de tecnologías de vanguardia en mercados emergentes y en desarrollo, y lecciones de la pandemia Covid-19” y “Tecnologías de vanguardia para pequeñas empresas e innovación en la era de la pandemia de salud mundial Cov-19” las cuales están alineadas con el tema del presente proyecto y sirven de bibliografía para el desarrollo de éste, por su semejanza con el propósito.

Figura 11.

Documentos por autor.

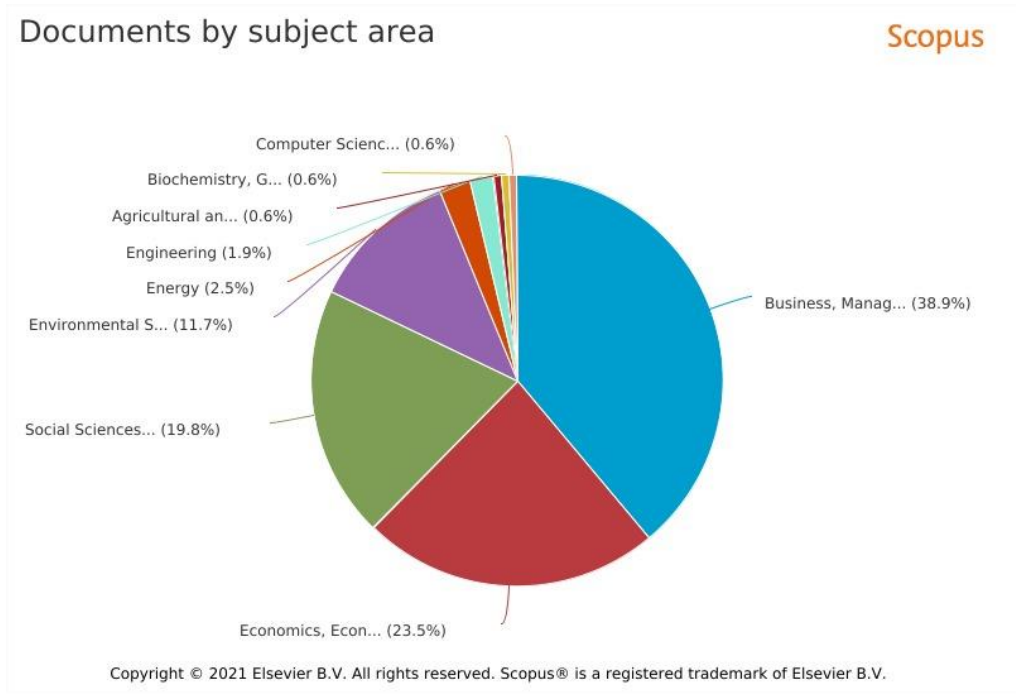


Nota: Tomado de *Scopus*

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se identifican las áreas del conocimiento más destacadas hacia las cuales se alinean los artículos encontrados. Se establece que las áreas con mayor participación son administración de empresas con un 38.9%, ciencias económicas con un 23.5% y ciencias sociales con un 19.8%, resultados que reflejan la directa relación del emprendimiento con el desarrollo de la economía y la afinidad con el presente estudio.

Figura 12.

Publicaciones por área sobre el Emprendimiento y la pandemia por Covid-19



Nota: Tomado de *Scopus*

Finalmente, mediante el análisis realizado se puede concluir que efectivamente la ecuación construida está alineada con el tema de interés para el desarrollo de este proyecto de investigación.

Los 87 artículos fueron sometidos a una revisión, con el fin de seleccionar aquellos que tuvieran mayor afinidad con el desarrollo de esta investigación, los criterios de selección se dieron a partir del título, resumen y palabras claves, a los cuales se les asignó una puntuación de acuerdo a su prioridad, siendo el título y el resumen, los de mayor importancia ya que a partir del contenido de estos se puede deducir en qué consiste la investigación de cada artículo y aunque las palabras claves son de gran importancia se les asignó una menor calificación, ya que a partir de estas no es posible evidenciar a primera vista qué tanta afinidad existe entre el artículo a seleccionar y la

investigación. En la Tabla 3 se muestran los criterios de selección mencionados y su puntuación asignada. De igual modo se puede evidenciar el proceso de selección efectuado con cada uno de los artículos en el Apéndice A, hoja 4.

Tabla 3.

Criterios de Selección de artículos

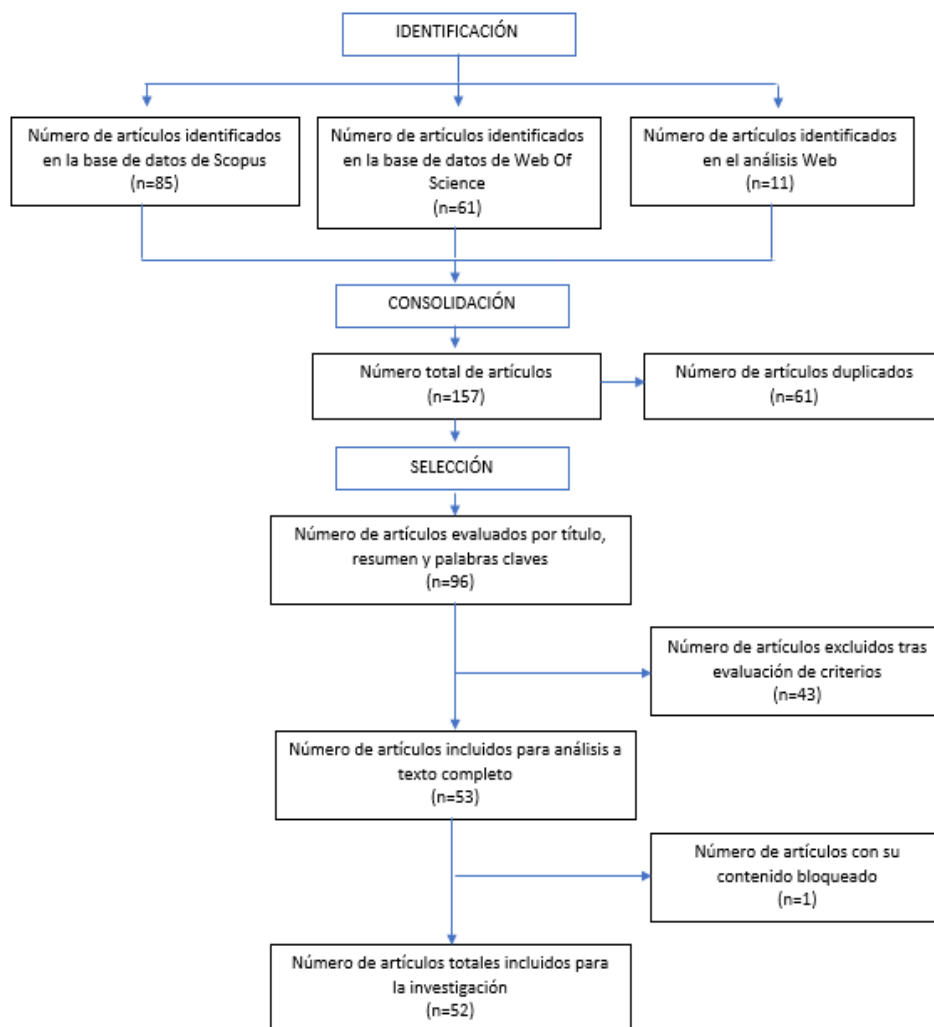
CRITERIOS DE SELECCIÓN	VALORACIÓN/CRITERIO
TÍTULO DE ARTÍCULO	35
RESUMEN	35
PALABRAS CLAVES	30
	100

- 1. Puntuación:** cada uno de los criterios de selección tiene un valor asignado, que al ser sumado dará un valor de 100 puntos, la puntuación se estableció de acuerdo con la importancia de cada criterio.
- 2. Método de evaluación:** Se evaluará cada uno de los artículos con relación a la afinidad que exista entre los criterios de selección y los objetivos del presente proyecto de investigación.
- 3. Selección:** Para que un artículo sea seleccionado, su puntuación mínima deberá ser mayor o igual a 75 puntos.

El total de artículos que presentan mayor afinidad fue de 54 (ver Apéndice A, Hoja 6), lo dicho se evidencia en la

Figura 13.

Diagrama de flujo de selección de artículos



4.2. Análisis de la literatura

Existen numerosos estudios enfocados en evaluar el impacto de la pandemia por Covid-19 en el sector empresarial y la economía; indudablemente los efectos no se pueden cuantificar en este momento ya que la crisis aún continúa (Martín Cepel et al, 2020). A nivel mundial la pandemia por Covid-19 trajo consigo innumerables cambios, obligando a las empresas a reinventar sus productos, procesos de producción, cadenas de suministro y mercadotecnia, en búsqueda de supervivencia o de regresar a sus regímenes. Por otro lado, también trajo consigo oportunidades de negocio impulsando la innovación en nuevos productos y/o servicios (Neumeyer et al, 2020).

Las drásticas medidas para prevenir la propagación del Covid-19 requieren medidas que en muchos casos impiden el normal funcionamiento de la sociedad. Estas incluyen el uso de máscaras faciales, el distanciamiento social, la cuarentena y el bloqueo definitivo de todo el movimiento de bienes (OMS, 2020). Como consecuencia de lo anterior, muchas empresas han tenido que cerrar o suspender su actividad económica. En su investigación Rathore et al, (2020), examinaron el impacto de estas medidas con el objetivo de conocer las expectativas de los emprendedores durante la crisis. Los autores resaltan que hasta el 70% de las pequeñas empresas manifestaron que, si el bloqueo continuaba, solamente tendrían recursos para operar durante los próximos tres meses. Así mismo, se realizó un análisis cualitativo en China donde se identificó que el mayor impacto negativo lo vieron las pymes, y en concreto, las más jóvenes (Alves,2020).

La investigación realizada por Skidmore, Besenyó y Kármán (2020) identificó cuatro fases por las cuales las empresas han tenido que pasar: en primer lugar, las empresas ven una demanda colapsada con una caída en el efectivo recibido, en segundo lugar, las empresas ven una disminución de los productos y servicios necesarios a medida que las cadenas de suministro están

cada vez más rotas, tercero, permanecer abierto durante el bloqueo parcial mediante nuevas condiciones de trabajo nunca experimentadas y cuarto, la reducción de la fuerza laboral.

El problema que enfrentan las pymes a raíz de la pandemia por Covid-19 pasó de ser una crisis de salud, a una crisis económica, generando un efecto multidireccional a todos los sectores. Aunque algunos sufren más que otros, el nivel de afectación dependía de si el principal canal de venta se daba de forma presencial, por lo que en medio de la literatura se habla del alojamiento, el turismo y/o del servicio de comidas como los más afectados (Skidmore,2020). También se presentan disminuciones significativas en cultura, recreación, deporte y educación, al parecer el único que ha podido sacar provecho es el sector salud (Beland et al, 2020)

A partir de lo descrito anteriormente y para evaluar cómo los emprendedores han intentado adaptarse a la pandemia por Covid-19, se ha dividido el análisis de la literatura en 2 partes: en primera instancia se seleccionaron los artículos con investigaciones cuya fuente de información principal provenía de entrevistas y/o experiencias contadas por los mismos emprendedores. Se documentó la información a partir de las estrategias, herramientas y comportamientos que se identificaron por parte de ellos para afrontar la crisis (ver apéndice A, hoja 6). La segunda parte incluye las demás investigaciones encontradas en la literatura, excluyendo las mencionadas en la primera parte.

4.2.1. Experiencia de los emprendedores frente a la crisis

El escenario al cual se tuvieron que enfrentar los emprendedores a partir de la crisis puso a prueba sus habilidades para crear estrategias encaminadas a adaptarse y no desaparecer. Sin lugar a duda, nadie estaba preparado para afrontar una crisis sin precedente como la pandemia por Covid-19. Para hacerlo, los emprendedores tuvieron que salir de su zona de confort y evolucionar.

Wang (2020) estudió la reacción de las empresas en China ante esta crisis, su investigación evidencia las primeras estrategias utilizadas como: recursos humanos flexibles, diversificación de productos, investigación de mercados y mejora de la educación, además indica que las pequeñas empresas con más de cinco años en el mercado tienen mayor experiencia en el manejo de las crisis ya que poseían un plan de contingencia.

Jonathan Marks (2020) a través del estudio de casos, muestra el escenario durante la pandemia por Covid -19 al que se tuvieron que enfrentar los empresarios Meltz y Duxbury, quienes inicialmente contaban con una exitosa empresa de trajes de baño y a partir del caos desatado por la pandemia se vieron obligados a rediseñar su modelo de negocio, es así como pasaron a entregar a domicilio frutas y verduras en cajas. Lo que resalta el autor de este par de empresarios es que aún con la poca probabilidad de sobrevivir, han identificado oportunidades en medio de la crisis, estos se basaron en detectar necesidades que no estaban siendo satisfechas y cómo a partir de sus recursos existentes, crear un nuevo modelo de negocio a través del pivote. Esto consiste en dejar atrás las ideas concebidas originalmente en el modelo de negocio, con la finalidad de tener un crecimiento más sostenible y eficiente para satisfacer dicha necesidad. A este mismo concepto se unen los jóvenes empresarios iraníes creadores de startups, quienes mencionan “tenemos que considerar un pivote en esta etapa ya que nuestro mercado se está volviendo diferente” haciendo referencia a atender diferentes mercados que logren captar nuevos clientes, ya que si se sigue insistiendo sobre los mismo se llegaría al fracaso, “quién sabe cuánto tiempo tomaría, y si insistimos en este mercado, seremos un perdedor”. Estos emprendedores afirman que la forma en que se puede evolucionar es a través de nuevas investigaciones de mercado, logrando acceso a los mercados internacionales. (Salamzadeh & Paul Dana, 2020). El pivotaje solo se logra si el emprendedor posee resiliencia, definida como la capacidad para continuar funcionando no solo

durante un evento disruptivo, sino que también, durante las secuelas generadas por la crisis (Williams et al, 2017).

En Finlandia Björklund, Mikkonen y Mattila en el año 2020 entrevistaron a 66 empresarios de la industria de alimentos y bebidas donde se muestran las opciones que han experimentado las pymes a raíz de la crisis y se examinó la respuesta de acción frente al consumidor. El 100% optó por experimentar durante la crisis con nuevos productos, el 45% experimentó con servicios, el 48% experimentó con canales de venta y el 25% con acciones prosociales. Para poder llegar a sus clientes y seguir operando, los empresarios utilizaron herramientas digitales y tecnológicas. Las redes sociales, páginas web, zoom y Teams facilitaron la comunicación interna y externa de las empresas.

Estos casos revelan que muchos emprendedores tuvieron que cambiar su forma de operar para generar nuevos productos y/o servicios para satisfacer las nuevas necesidades. Adicionalmente otra de las estrategias que les permitió sobrevivir fue generar impacto social. Fontrodona y Muller (2020) analizaron el impacto de la pandemia por Covid-19 en las pymes desde el contexto social. Identificaron que a partir de la crisis las empresas se han preocupado por generar y aportar valores a sus clientes. Uber en África subsahariana a partir de la crisis, rediseñó su modelo de negocio inclinándose por generar un impacto social en la comunidad. A través de alianzas estratégicas con la fundación Bill y Melinda Gates, se logró entregar a domicilio medicamentos de pacientes crónicos en el cabo occidental, los medicamentos iban dirigidos a pacientes que no pudiesen recogerlos en hospitales y/o farmacias. En su nuevo modelo primaba la seguridad y salud de sus clientes. La crisis ha provocado que los consumidores se preocupen por el cuidado de su salud y del medio ambiente. Impulsar proyectos de emprendimiento social

con el objetivo de brindar soluciones innovadoras a los problemas sociales y ambientales les proporciona una ventaja competitiva a las empresas (Ruiz Rosa et al, 2020).

Thorgren y Williams (2020) muestran en su investigación como a partir de un evento realizado a través de la plataforma zoom se pudo identificar y desarrollar rápidamente soluciones para crear valor social a partir de las necesidades generadas por la crisis. El evento tenía una duración de una semana y fue realizado en la Escuela de Kelley de la Universidad de Indiana en EE. UU y sus participantes eran empresarios, codificadores, médicos, capitalistas de riesgo, profesionales, estudiantes y profesores de todo el mundo. El evento tuvo gran acogida y reunió a más de 200 personas de 10 países y cinco continentes. Se utilizó como estrategia la lluvia de ideas para captar las problemáticas y soluciones planteadas por los participantes, al finalizar la semana lograron desarrollar 21 ideas en cinco áreas temáticas: necesidades de salud, educación, pequeñas empresas, comunidad y compras. Cada una de estas ideas estaba alineada en buscar mejorar la calidad de vida de las personas y mitigar el impacto del Covid-19 en las comunidades.

En medio de la crisis no solo era importante buscar nuevos mercados o generar valor social, las diferentes medidas sanitarias que la crisis trajo consigo, afecto diversas áreas de las empresas. La cadena de suministro fue la principalmente afectada por los cierres propuestos por el gobierno provocando una escasez de recursos necesarios para el funcionamiento de las empresas; la dependencia que existe entre una empresa y otra para abastecer su cadena de suministros reduce las probabilidades de supervivencia ya que genera un efecto dominó donde si una empresa cierra, la empresa dependiente se ve directamente afectada, por esto, los emprendedores han propuesto estrategias de co-creación y economías locales. Steffen et al, (2020) en su investigación encontraron cómo los emprendedores están cambiando su mentalidad competitiva, a una colectiva, en busca del bien común, aumentaron su portafolio de proveedores pasando de extranjeros a

locales, con el fin de disminuir el efecto dominó que ha causado el cierre de fronteras y/o la quiebra de uno de sus proveedores.

Si se analiza el conjunto de capacidades y cualidades que definen al emprendedor, hay algunas vinculadas a su actitud, la forma de afrontar el riesgo y de reducir la incertidumbre, reflejando su perfil psicológico y social (Al-Jubari, 2019). Adicionalmente, de acuerdo con la literatura, existen algunas características relevantes que contribuyen con el perfil del emprendedor, dentro de las cuales se encuentran: actitud negociadora y comercial (Douglas & Juez, 2001); ambición (Larrea & Ayerbe, 1996); actitud mental positiva (Timmons & Spinelli, 1994); creatividad (Hawkins & Turla, 1987); decisión (Álvarez & Busenitz, 2001); habilidades sociales (Baron, 2000); iniciativa (Moskvina, 2013; Gibb, 1993); liderazgo (Anzola, 1997); planificación (Sandberg et al, 2001; Stewart & Roth, 2001); tenacidad (Rock, 1987); visión de futuro (Filella, 1997). Todos estos factores influyen sin duda el éxito del proyecto empresarial.

A continuación, se realizó una tabla (ver tabla 4) a partir del análisis de las investigaciones realizadas en base a casos de estudio que se encuentra en el apéndice A, hoja 7. El contenido de la tabla refleja las estrategias más usadas en las que se apoyaron los emprendedores para afrontar la crisis de la pandemia por Covid-19, además refleja las actitudes y aptitudes con las que debe contar un emprendedor para poder afrontar dicha crisis, de acuerdo con la revisión de la literatura.

Tabla 4.

Estrategias utilizadas por los emprendedores para afrontar la crisis, actitudes y aptitudes con las que se debe contar para afrontarla.

ESTRATEGIAS	ACTITUDES Y APTITUDES
-------------	-----------------------

Identificar oportunidad en medio de la crisis	Actitud negociadora y comercial
Rediseñar la cadena de suministros	Ambición
Recursos humanos flexibles	Actitud mental positiva
Buscar nuevos canales de comunicación	Creatividad
Desarrollar nuevas estrategias de mercado	Decisión
Rediseñar el modelo de negocio	Habilidades sociales
Pivotar	Iniciativa
Educación	Planificación
Diversificación de negocio	Tenacidad
Generar valor social	Visión de futuro
Generar seguridad y confianza en el cliente	Innovador
Metodologías se sprint de diseño	
Bombardeo de ideas	
Innovación digital	
Construcción de una comunidad virtual	
Marketing en redes sociales	
Resiliencia organizacional	
Oferta de valor novedoso	
Agrupar productos o cambiar de marca	
Servicios en línea como sesiones virtuales de degustación	
Expansión basada en capacidad interna	
Expansión de nichos de mercado	

Identificar nuevas oportunidades comerciales

Gestión de recursos

Disminuir los costos de transacción y anunciar más rápido y más barato sus productos y servicios

Acceder a mercados internacionales

Encontrar canales de distribución adecuados

Gestión de conflictos

4.2.2. Factores en común expuestos por los autores

El contenido abordado en esta sección fue aquel que no se identificó con claridad mediante las experiencias de los emprendedores pero que son factores importantes a tener en cuenta en la crisis, dentro del contexto de la literatura los aspectos más mencionados por los diferentes autores son los siguientes.

4.2.2.1 Resiliencia empresarial. Frente a cualquier crisis una de las capacidades que debe salir a flote de un emprendedor es la resiliencia empresarial, es un concepto esencial en la gestión de crisis empresariales (Doern et al, 2019). Diferentes estudios sobre resiliencia en el contexto del espíritu empresarial y las crisis, se enfocan principalmente en el período anterior a esta y en las habilidades o recursos que los empresarios y las organizaciones acumulan para resistir o adaptarse (Bullough et al, 2014; Doern et al, 2019; Korber & McNaughton, 2018).

Una de las causas que afecta a la resiliencia empresarial es la dependencia entre empresas para abastecer su cadena de suministro, el efecto causado por una crisis de carácter global genera escases de recursos y aquellas empresas interdependientes entre ellas se la juegan por mantenerse

a flote, por lo tanto, cuando una empresa se derrumba desencadena un efecto dominó en la cadena de suministros generando un daño colateral entre aquellos que hacen parte de su ecosistema, tales como proveedores y clientes. (Baldwin & Mauro, 2020).

Para mitigar este efecto se debe trabajar en estrategias de co-creación que les permitan a los emprendedores optar por una variedad de alternativas para abastecer su cadena de suministro, donde no se genere dependencia de un solo proveedor y que empresas que sobreviven a partir de la globalización no se vean afectadas por el cierre de fronteras y demás medidas adoptadas ante la crisis, generando así resiliencia en la cadena de suministro (Craighead et al, 2007) esto permite construir economías locales que trabajen por el bien común para generar un ecosistema más resiliente (Roundy et al,2017). El reto de estas economías es cambiar la mentalidad competitiva para transformarla en una colectiva, con el fin de fortalecerse entre ellos para resistir mejor a la amenaza de impactos catastróficos (Zolli & Healy, 2012).

Además de las estrategias colectivas, se deben implementar estrategias individuales que encaminen al emprendedor hacia la resiliencia para afrontar los episodios de crisis. Una de las propuestas en la literatura para dar respuesta a shocks exógenos generados por la pandemia por Covid-19 es adoptar una política de frugalidad, la cual requiere un objetivo a largo plazo en mente. En términos muy prácticos, un emprendedor frugal debe comportarse de la siguiente manera: vender o desinvertir de todos los bienes y servicios o recursos que no contribuyen a los ingresos primarios, hacer un balance, organizar y priorizar bienes; servicios o recursos que contribuyan directamente a los ingresos y reducir los pasivos a corto plazo y renegociar los gastos financieros (Wenzel,2020).

4.2.2.2 Oportunidad en crisis. La crisis en el entorno empresarial actúa como una moneda que nos muestra dos caras, una de ellas es el impacto negativo en el que se ve afectado el espíritu empresarial, el crecimiento estancado e inclusive el cierre definitivo de negocios (Francis Greene & Alessandro Rosiello,2020), en la otra cara partiendo del significado chino para “cri-sis” (危机 wēijī) que está formado por dos palabras Wei (危 = crisis) y Ji (机 = oportunidad) (Y. Liu et al,2020), están los emprendedores que detectaron una oportunidad a partir de la crisis, oportunidad que les sirvió para reevaluar su modelo de negocio o para crear uno nuevo. Yipeng Liu et al (2020), encontraron que países como China, Corea y Singapur, al mismo tiempo que combatían el virus, los empresarios se tomaron el tiempo para reconsiderar sus cadenas de suministro y hacerlas más sostenibles, detectaron oportunidades en industrias sin contacto, incluyendo soluciones de telecomunicaciones, educación en línea y soporte remoto. No solo pensaban en el bien de la empresa sino en el de la comunidad y sus empleados.

El sobrevivir y adaptarse depende en gran parte de qué tan dispuesto se está a innovar y de no oponer resistencia al cambio. Las organizaciones necesitan adoptar comportamientos innovadores y proactivos para crear valor, obtener ventajas competitivas y mantener los niveles de desempeño previos a la crisis. Einstein menciona, “En medio de cada crisis, hay una gran oportunidad”, así, la literatura nos muestra el caos y desaparición de muchas empresas, pero también nos muestra cómo los emprendedores se aferran a sus sueños y pasiones por salir adelante. Las crisis o situaciones adversas pueden ofrecer oportunidades para crecer y obtener una ventaja competitiva sobre los competidores (Schumpeter,1942). “Una época de crisis puede crear oportunidades de mercado que se pueden abordar mejor con posturas innovadoras y proactivas” (Eggers, 2020). Solo aquellos emprendedores que son capaces de interpretar su ecosistema y generar soluciones creativas pueden sobreponerse a la crisis.

La innovación aumenta en tiempos de crisis ya que esta intensifica la experimentación, no sólo en la expansión de nichos de mercado sino también en la adaptación de modelos de negocio a raíz de las limitaciones y prohibiciones, es así como la innovación se convierte en la llave que abre la puerta hacia la oportunidad; por ejemplo, en la recesión económica de 2008 las empresas innovadoras tenían muchas más probabilidades de resistir (Amore,2015; Cefis & Marsili,2019). Es importante resaltar que la innovación no solo hace referencia a la introducción de nuevos productos, servicios y/o procesos, sino también la exploración y explotación de recursos ya existentes para la obtención de su máximo beneficio (Escamilla-Fajardo et al, 2020).

Estar a la vanguardia y no en contra del cambio le permite al emprendedor entender más rápido el ecosistema al que se enfrenta. Los autores mencionan que los emprendedores que entendieron las tendencias del mercado optaron por herramientas que les ayudaran a continuar con el desarrollo de sus actividades económicas buscando nuevas alternativas de llegar al cliente (David J et al, 2020). La digitalización, el uso de startups, el uso de la tecnología y las redes sociales se ha convertido en el mejor aliado a la hora de crear estrategias encaminadas a sobrevivir o al menos a no desaparecer.

4.2.2.3 Financiación. La crisis trae consigo riesgos e incertidumbre que impulsan al emprendedor a explorar fácilmente en lo desconocido como pedir mucho dinero prestado y/o comprometer sus recursos con empresas en entornos inciertos (Escamilla-Fajardo et al, 2020). A nivel mundial se habla que el 60% de las pymes corren el riesgo de quedarse sin reservas de efectivo (Bartik et al, 2020).

Actualmente existen diversas formas de financiación como entidades bancarias, ángeles inversores, capitalistas de riesgo, incubadoras y existe una alta tendencia por el crowdfunding que

a la falta de interacción física o de oportunidades de “apareamiento” con inversores se crean plataformas de financiación colectiva de acciones (Wright, 2015) y por medio de videos en línea se logra causar interés a los inversores.

Los autores mencionan que aunque los emprendedores no esperan gran ayuda del gobierno, las políticas gubernamentales deben ir encaminadas a incentivar el emprendimiento fortaleciendo el espíritu y resiliencia empresarial a nivel mundial, los funcionarios públicos se han apresurado a introducir una variedad de medidas de estabilización económica para prevenir millones de quiebras y cierres de pequeñas empresas (Hemmer, Palazzo, Welter.,2020) e impulsar la “recuperación y el crecimiento rápido” (Kuckertz, 2020). Algunas de las estrategias que obtuvieron un impacto positivo fueron: designar un presupuesto que sirva como apalancamiento financiero en medio de la crisis, facilitar la participación en línea entre emprendedores e inversores a través de plataformas de financiación colectiva y lugares que promuevan ecosistemas emprendedores como es el caso de Silicon Valley (Saxenian, 1990).

5. Marco de referencia

5.1. Marco de antecedentes

En la tesis realizada por los estudiantes Maritza Camacho, Hugo Cruz y Andrea Gómez (2020) en la Universidad Industrial de Santander en 2017 “Estudio de casos de emprendimientos de estudiantes y egresados de tecnología y gestión empresariales del instituto de proyección regional y educación a distancia IPRED” para optar al título profesional en gestión empresarial, se aborda la temática del emprendimiento y determinantes para que un emprendedor lleve a cabo su idea de negocio con éxito. La metodología utilizada fue la de “método de caso” efectiva a la hora

de analizar qué tan exitoso puede llegar a ser un emprendimiento. Se realiza a través de la experiencia de los emprendedores para conocer como influyeron las decisiones tomadas, como las implementaron y los resultados que obtuvieron. De igual forma, se dan a conocer algunas de las causas por las cuales se opta por emprender, como la falta de oportunidad laboral para los profesionales, la motivación por tener empresa propia, la detección de una necesidad no satisfecha en el mercado y la adaptación de una idea de negocio ante una crisis económica, por último se sugiere que la “la pasión” y “la educación” son aspectos importantes en el éxito de un emprendimiento, donde las características principales del emprendedor son la capacidad de innovación, el liderazgo, la perseverancia y la visión de su negocio a largo plazo.

Asimismo, el estudiante Johan Reynaldo Mantilla León (2018), para optar al título profesional de ingeniero industrial en la Universidad Santo Tomas, en su trabajo titulado “Generación de mentalidad y cultura empresarial mediante el estudio de casos de emprendimiento en Bucaramanga”, analiza casos de emprendimientos en la ciudad de Bucaramanga para el fomento de la mentalidad y cultura en la creación de empresa. El resultado de la investigación tenía como objetivo crear un banco de información que sirva como insumo para futuros emprendedores contribuyendo a reducir el nivel de incertidumbre y otorgando soluciones a las posibles dificultades a las que se van a enfrentar aquellos que hasta ahora empiezan su vida empresarial, su contenido va desde la creación de empresa, la sostenibilidad hasta la rentabilidad con el paso del tiempo. A través de la revisión de literatura y de la experiencia contada por los emprendedores, se establece que el 70% de las nuevas empresas en los primeros 5 años de vida son las más susceptibles a fracasar terminado en el llamado “cementerio empresarial”. El énfasis de la investigación estaba alineado en combatir la incertidumbre ya que para muchos empresarios les juega en contra en la toma de decisiones y a la hora de actuar frente a una crisis. De los

resultados de la investigación se destaca que el nivel de educación en los emprendedores tiene alta influencia, aquellos que se han educado pueden a través de su conocimiento generar mayor innovación y desarrollar habilidades que les permitan entender el mercado y puedan identificar una oportunidad a raíz de una crisis, sin dejar de lado la disposición a la hora de tomar riesgos.

Por otro lado, en el artículo científico “Emprendimiento en tiempos difíciles: una oportunidad para jóvenes” desarrollado por José Alfonso Mendoza Gallego, Duván Álvarez Muñoz, Arley Fernando Sánchez Tovar y Arnoldo René Usme Salazar (2020) en la Universidad Surcolombiana USCO, Colombia 2020, se aborda la experiencia de los estudiantes de diferentes facultades de dicha universidad a la hora de emprender en tiempos de crisis, en donde mediante una metodología basada en la estadística, por medio de encuestas aplicadas a estudiantes y el análisis bibliométrico se obtuvo como resultado la falta de impulso metodológico y de financiación como barreras a las que se enfrenta un estudiante al momento de emprender, además se identificó la necesidad de realizar un proceso de formación en los estudiantes por competencias en emprendimiento, investigación, desarrollo de semilleros de investigación, creatividad e innovación con un enfoque hacia la generación de ideas emprendedoras sostenibles con alto grado tecnológico e impacto social con el fin de evitar factores de riesgo y detectar de manera oportuna las buenas ideas en cuanto a proyectos útiles y de alta creatividad para el desarrollo de la región. Este estudio realizado será de utilidad para la investigación ya que muestra uno de los mayores efectos generados por la crisis como lo es la disminución en la oferta de financiación.

Frente a la actual crisis y el impacto provocado en el emprendimiento, la investigación de Catalina Nicolás Martínez y Alicia Rubio Bañón (2020), con la ayuda del Centro Universitario de la Defensa de San Javier y Universidad de Murcia en España, estudió el efecto que ha tenido la pandemia por Covid-19. Se realizó un estudio cuantitativo a 236 emprendedores ubicados en la

región de Murcia – España a través de un cuestionario con preguntas de opción múltiple. La investigación tenía como fin dejar en evidencia la adaptabilidad de los emprendedores a las nuevas y futuras circunstancias. Algunos de los retos evidenciados en la investigación fueron la digitalización, financiación, percepción de oportunidades y el capital humano, dentro de la digitalización los emprendedores indican que las video conferencias y las plataformas virtuales se han convertido en el mejor aliado, los emprendedores viven con miedo a endeudarse, sin embargo, al menos el 35% han acudido a entidades financieras, el detectar oportunidades ha sido el salvavidas para los emprendimientos y el 63,6 % ven oportunidad en medio de la crisis, una cifra bastante alentadora, en cuanto a su capital humano el teletrabajo ha tomado fuerza y es la estrategia más implementada. Es así como la investigación además de mostrar el efecto de la pandemia por el Covid-19 en los emprendimientos, permite que se creen futuras investigaciones que ayuden a muchos emprendedores a aprender a partir de la experiencia de los ya afectados.

Cabe mencionar, que en Colombia también se han realizado investigaciones encaminadas a identificar algunos de los efectos de la pandemia por el Covid-19 en los emprendedores. La Cámara de Comercio de Bogotá (Confecámaras, 2020) se pronunció a través de una encuesta aplicada a 631 empresas donde se buscaba conocer la situación actual, estrategias de frente a la contingencia, afectación en las ventas y suministros, y su capacidad financiera. Las microempresas y el sector servicios son lo más afectados, el 37% de los emprendedores han tenido que cerrar su negocio temporalmente, algunos han tenido que acudir a bancos para no caer en el fracaso y están aquellos que se han reinventado cambiando su modelo de negocio. La mayoría de los emprendedores vieron afectadas sus ventas de forma abrupta y no podían atender la poca demanda por la falta de suministros. Estos resultados muestran la criticidad por la que muchas empresas están pasando a causa de la pandemia por Covid-19 y la dificultad a la hora de adaptarse.

Por otro lado, la investigación realizada por la Cámara De Comercio De Bucaramanga (Camilo et al , 2020) aplicada a 856 empresarios, la cual tenía como objetivo medir el impacto que tuvieron las medidas de aislamiento preventivo impuestas por el gobierno. Los resultados de esta investigación concuerdan en gran proporción con los mencionado anteriormente en Bogotá; otras cifras muestran que más del 74% de los emprendedores se vieron muy afectados e indican que el tiempo que les tomaría recuperarse es de un año y a pesar de la crisis el 70% está dispuesto a realizar inversiones para seguir operando. Estas investigaciones dan un panorama para los actuales y futuros emprendedores en Colombia, para muchos significará una gran amenaza y para otros una oportunidad.

5.2. Marco teórico

5.2.1. *Emprendimiento*

El emprendimiento puede definirse, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros (Sapag, 2000), algunas de las características principales es que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación (Dehte,2001).

El emprendimiento también se puede definir como actividad emprendedora: “La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kundel, 1991). Un emprendimiento es llevado a cabo por una persona a la que se denomina emprendedor.

5.2.2. *Emprendedor*

A través de la historia son varias las definiciones que se le han dado a un Emprendedor, la RAE (2014) lo define como “el carácter de la persona que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras”, una definición que ha venido tomando forma con el paso de los años, algunos autores como Steinhoff, Burgess (1993), Siropolis (1990) y Drucker (1989) citado en (Alcaráz Rodríguez, 2011), se refieren al emprendedor como la persona que "hace negocios exitosos, que desarrolla nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado". Sin lugar a duda, utilizar la palabra “emprendedor” para referirse a una persona es porque tiene inmersas algunas actitudes y aptitudes que lo caracterizan, una de esta es tomar riesgo asumiendo las consecuencias ya sean pérdidas o ganancias (Halloran,1992), además el emprendedor se destaca por ser creativo, innovador, perseverante, capaz de resolver problemas y ante todo confianza en sí mismo. (Alcaráz, 2011). Todas las características mencionadas anteriormente deben ir de la mano con el liderazgo, Bostaph (2013) el emprendedor es un líder, aquel que ejecuta sus pensamientos generando ideas creativas impulsándolo a la innovación y al crecimiento económico constante.

Es así como a partir de las diferentes características y la personalidad del emprendedor, se pueden clasificar en 5 tipos (Alcaráz,2011):

- Emprendedor administrativo: la investigación y desarrollo como fuente de información para realizar nuevas y mejores soluciones.
- Emprendedor oportunista: busca necesidades no satisfechas y oportunidades presentes en el mercado
- Emprendedor adquisitivo: su mejor aliado es la innovación, la cual le permite crecer y mejora.
- Emprendedor incubador: prefiere la autonomía, genera negocios nuevos a partir de la creación de unidades independientes y/o de negocios ya existentes

- Emprendedor imitador: su innovación se a parir de lo ya propuesto y de la mejora elementos ya existentes.

Además de la clasificación anterior se tienen 2 tipos de emprendedores (Remolins, 2012) dependiendo de la razón por la cual emprenden:

- Aprovechar oportunidad: Aquel emprendedor que identifica necesidades y mercados que no están siendo atendidos, por otro lado, son aquellos apasionados por implementar su propia idea de negocio. Este emprendedor se caracteriza por estudiar detalladamente la oportunidad detectada, desde su mercado hasta su competencia. (Dawson et al., 2011)
- Por necesidad: Aquel emprendedor que se encuentra en una situación económica difícil y encuentra en el emprendimiento una alternativa para sobrellevar su situación. Este tipo de emprendedor no toma como prioridad la investigación de mercado. (Wagner, 2010).

5.2.3. Perfil del emprendedor

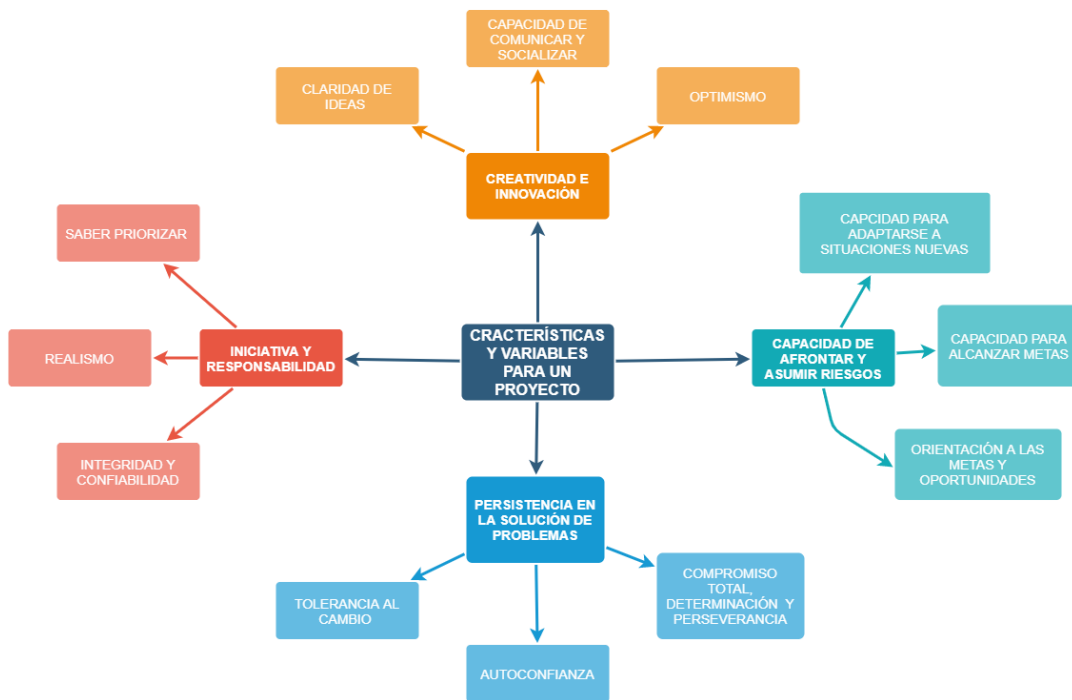
El perfil de un emprendedor se define principalmente por la confianza puesta en su proyecto incluyendo las personas que formarán parte de este ya que esta capacidad está relacionada con la autoestima lo cual influye directamente en el liderazgo y en destrezas como la motivación, además tendrá que tomar decisiones arriesgadas en algún momento afrontando con valor los riesgos, aunque los resultados sean diferentes a los esperados.

Es importante que el emprendedor defina su alcance, es decir a dónde quiere llegar para planear todo lo que se requiere al momento de ejecutar el proyecto y así mismo para finalizarlo correctamente con energía y con entusiasmo a largo plazo, así como cuando se inició el proyecto.

Empezar un proyecto requiere un gran sacrificio para la persona que decide liderar una idea o un proyecto además es indispensable mencionar que no todos están en capacidad de poner en marcha un proyecto ya que existen ciertas características rigurosas o variables que hay que tener en cuenta, ver figura 14.

Figura 14.

Características y variables para un proyecto



Nota: Elaboración propia Adaptada de Vander Werf y Brush (1989)

5.2.4. Metodología caso de estudio

Para entrar en contexto con el desarrollo de la investigación y tener un primer acercamiento se muestran las diferentes definiciones de la metodología caso de estudio encontradas en la literatura.

Inicialmente el estudio de caso como estrategia para la gestión del conocimiento, nace con el surgimiento de las ciencias sociales en el siglo XIX y tiene un desarrollo paralelo al avance del conocimiento en el área cultural (Escudero et al, 2008). El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales es definida como "una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo, tomado en su contexto, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes" (Yin, 1994, p.13).

También se habla del término “estudio de caso” en la investigación médica y psicológica, se utiliza para denominar el análisis minucioso de un proceso individual que explica la dinámica y la patología de una enfermedad. (Becker, 1979, p.384).

Una de las entidades que ha sido precursora en el uso de esta metodología en el ámbito de la evaluación, es la Oficina de Contabilidad General de los EE.UU (2008), quien lo definen: "un estudio de caso es un método de aprendizaje, que parte de un ejemplo complejo considerado como un todo en su contexto, y se basa en la comprensión en conjunto (holístico) de dicho ejemplo, a partir de una descripción y un análisis muy detallados”.

La metodología del estudio de caso se puede entender como un modelo de gestión del conocimiento: “El estudio de caso es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad y circunstancias importantes. El estudio de caso observa de manera naturalista e interpreta las relaciones de orden superior dentro de los datos observados”. (Balcázar 10:172)

Con el paso del tiempo esta metodología fue implementada en distintas áreas de investigación, se ha convertido en una de las herramientas más valiosa para captar información, su mayor fortaleza radica en que a través de este se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, (Yin, 1989). El estudio de caso es una estrategia metodológica para el diseño de investigación. (Wolcott, 1999)

El protagonismo de esta metodología lo respalda Villareal y Landeta (2007), donde definen el estudio de casos como uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, en los que se requiere explicar relaciones causales complejas, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas exploratorias o explicativas, analizar procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, ambiguo, complejo e incierto.

Sin lugar a duda, no se puede dejar fuera uno de los aportes epistemológico de uno de los autores que promovieron esta metodología. Yin en 1994 define al estudio de caso como una estrategia de investigación destinada a responder ciertos tipos de interrogantes que ponen su énfasis en el ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Por qué? Subrayando la finalidad descriptiva y explicativa. una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos (Yin, 1994:13). Según Yin (1994), atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación. Se puede resumir la clasificación de estudios de casos en:

- Descriptivos: Se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado.
- Ilustrativos, que de una u otra manera, ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.

- Explicativos, que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo
- Exploratorios: Se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad.

5.2.5. *Clasificación metodología estudio de caso*

Desde el punto de vista que se fundamenta en el número de casos objeto de análisis, se presenta la siguiente clasificación:

Un único caso: Pettigrew (1990) indica que un único caso puede ser adecuado si el tratamiento del material de éste es suficientemente genérico o si la calidad y naturaleza de las conclusiones son únicas o fuertes. Esta metodología es utilizada cuando el caso tenga todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría (CASTRO, 2010).

Múltiples o comparativos casos: Los estudios de casos múltiples refuerzan las generalizaciones analíticas al diseñar evidencia corroborada a partir de dos o más casos (“replicación literal”) o, alternativamente, para cubrir diferentes condiciones teóricas que dieran lugar, aunque por razones predecibles, a resultados opuestos (“replicación teórica”). (Yin, 1989). Las respuestas obtenidas a partir de varios casos son consideradas más sólidas y convincentes (CASTRO, 2010).

5.2.6. *Selección de casos.*

Yin (1989, 1998), la cuestión de generalizar a partir del estudio de casos no consiste en una “generalización estadística” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), sino que se trata de una “generalización analítica”. La generalización de los estudios cualitativos no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados.

La metodología de estudio de múltiples casos no se centra en un número específico de casos, la decisión la toma el investigador, Perry (1998). Eisenhardt (1989) menciona que los casos deben adicionarse hasta la saturación de la teórica, por otro lado, Lincoln y Guba (1985: 204) recomiendan la selección de la muestra hasta “el punto de la redundancia”. Similarmente, Patton (1990) no proporciona un número exacto o rango de casos que podrían servir como guía a los investigadores, y afirma que “no hay reglas” para el tamaño de la muestra en una investigación cualitativa.

6. Estudio de casos

6.1. Metodología

Se realizó a partir de 4 fases que permitieron estudiar la población objeto de estudio. De tal forma, se pudo analizar el impacto que generó la pandemia por Covid-19 en los emprendimientos santandereanos con una edad menor a 5 años de vida, examinar retos y factores afrontados, y conocer el tipo de estrategias que desarrolló el emprendimiento Bumangués durante este periodo de tiempo.

6.1.1. Primera fase: identificación de emprendedores

En esta etapa se recolectó la información necesaria para identificar cuántos emprendedores de Bucaramanga y el área metropolitana estaban registrados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga del año 2015 al 2020. Se buscaba obtener datos puntuales sobre algunos de los emprendedores con el fin de poder localizarlos para conocer la experiencia a la que se tuvieron que enfrentar sus emprendimientos en medio de la pandemia por Covid-19. Para el desarrollo de esta fase se realizaron las siguientes actividades:

1. Se solicita los datos de los emprendedores registrados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga entre los años 2015 al 2020 al grupo de investigación Finance & Management de la escuela de estudios industriales y empresariales (EEIE) de la UIS.
2. Se firma un formato de confidencialidad para la obtención de la información (ver apéndice B)

De acuerdo con la información que fue brindada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se clasificaron los datos en 3 grupos:

1. Empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga del 1 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2019.
2. Empresas registradas en el año 2020 en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
3. Empresas canceladas en el 2020, que se hubieran registrado entre 1 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2019.

6.1.2. Segunda fase: Selección de la muestra

En esta etapa se analizaron los datos obtenidos con el fin de identificar con cuántas posibles muestras se contaban para el desarrollo de la investigación. Se obtuvo un total de 754 registros con

datos puntuales que permitieran contactar con el emprendedor. Algunos de estos fueron: Nombre de la empresa, NIT, representante legal, correo electrónico, número de teléfono, año de registro, actividad económica, ubicación de la empresa, entre otros.

Para la elección de los emprendimientos, se tomó como punto de referencia el público objeto de la investigación que son los emprendedores registrados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga entre el 1 de enero del año 2015 al 31 de diciembre del año 2020 ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga (AMB), (ver tabla 5). Se obtuvo como resultado la siguiente información:

Tabla 5.

Número total de datos de emprendedores.

Grupo de emprendedores	Número de datos
Emprendedores registrados entre el año 2015 al 2019(grupo 1)	642
Emprendedores registrados en el año 2020 (grupo 2)	100
Emprendimientos cancelados en el 2020, que fueron registrados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga entre los años 2015 al 2019 (grupo 3)	12
Total	754

Se enviaron 754 emails al total de emprendedores contenidos en la tabla 5, con el cuestionario que se muestra en el apéndice D. A partir de ese envío se obtuvieron 37 respuestas, todas del grupo 1. Una de las preguntas del cuestionario solicitaba al empresario si le gustaría sostener una entrevista detallada, 32 empresarios contestaron que sí.

Para ampliar la muestra con elementos del grupo 2 y 3 se realizaron llamadas telefónicas en un muestreo por conveniencia, invitando a estos empresarios a una entrevista detallada.

En total se obtuvieron 48 entrevistas: 32 entrevistas para el grupo 1, (ver Apéndice E), 10 entrevistas para el grupo 2, (ver Apéndice F) y 6 entrevistas al grupo 3, (ver Apéndice E).

6.1.3. Tercera fase: Aplicación de los instrumentos de medición

El cuestionario del apéndice D fue aplicado mediante un cuestionario de Google y tenía como propósito describir de manera completa la población estudiada. La entrevista semi estructurada del apéndice C, fue aplicada a través de llamada telefónica gracias a los datos de contacto obtenidos por medio de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Por medio de una conversación con los emprendedores se buscaba conocer su experiencia en medio de la pandemia por covid-19. La investigación se realizó con un enfoque inductivo cumpliendo con el principio de triangulación.

6.1.4. Cuarta fase: Análisis y triangulación de los resultados

En esta fase se tabulan los datos de los cuestionarios y de las entrevistas aplicadas para luego realizar una triangulación entre los resultados. La triangulación es una técnica de análisis de datos que se centra en el contrastar visiones o enfoques a partir de los datos recolectados. Por medio de esta se mezclan los métodos empleados para estudiar el caso de estudio desde una orientación cuantitativa o cualitativa.

6.2. Resultados de la metodología

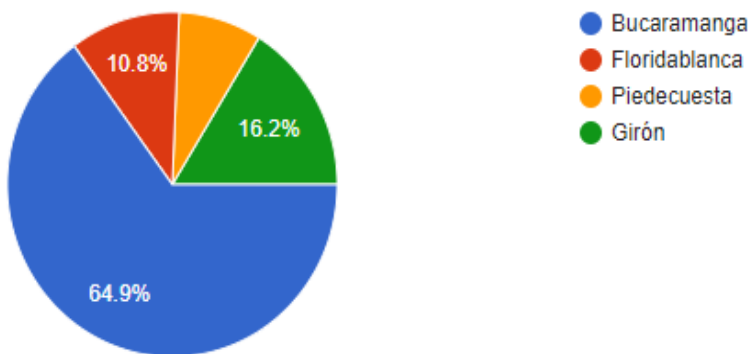
Aplicando la metodología, se obtuvieron resultados para cada uno de los grupos seleccionados del caso de estudio desde dos instrumentos de medición. Los principales resultados se encuentran a continuación.

6.2.1. Resultados de los cuestionarios aplicados.

6.2.1.1 Ubicación. Corresponde a los resultados mostrados Figura 15. Un 64,9% de los encuestados se encuentran ubicados en Bucaramanga, un 16,2% en Girón, un 10,8% en Piedecuesta y el 8,1% restante se encuentran ubicados en Piedecuesta.

Figura 15.

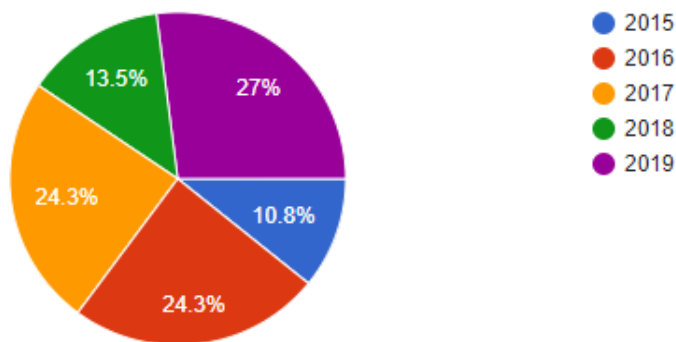
Diagrama de torta “Ubicación de los emprendimientos registrados entre el año 2015 al 2019”.



6.2.1.2 Año de registro. Corresponde a los resultados mostrados en la Figura 16. Del total de los encuestados un 27% se registró en el año 2019, un 24,3% en los años 2016 y 2017, un 13,5% en el 2018 y el 10,8% restante registró su empresa en la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el 2015.

Figura 16.

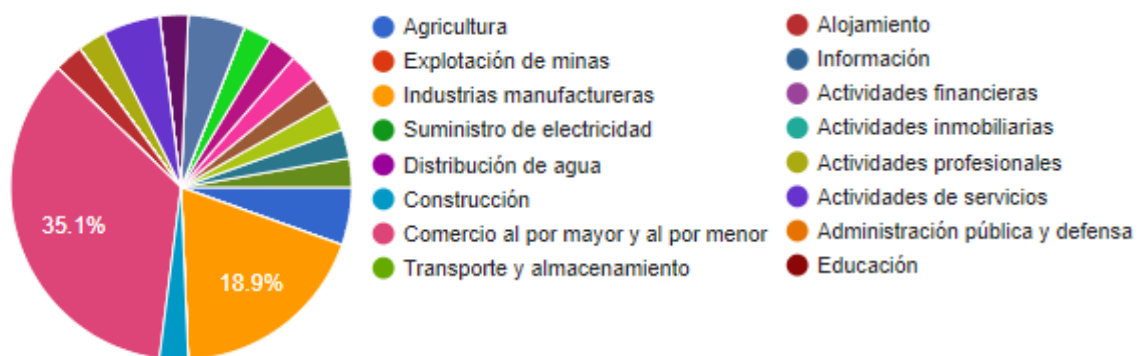
Diagrama de torta “Distribución de registros comerciales emprendimientos registrados entre el año 2015 al 2019”.



6.2.1.3 Actividad económica. Corresponde a los resultados mostrados en la Figura 17. La gran parte de las empresas, un 35,1%, pertenecen al comercio al por mayor y menor, un 18,9% a industrias manufactureras y del 46% restante destacan las empresas de agricultura, de actividades de servicios y otras actividades de servicios con un 5,4% cada una.

Figura 17.

Diagrama de torta “Actividad económica emprendimientos registrados entre el año 2015 al 2019”.

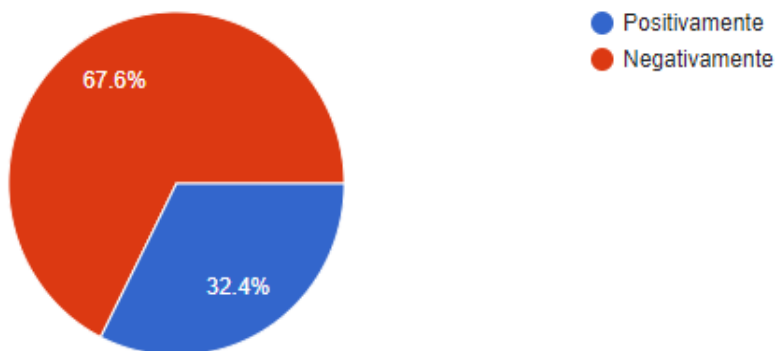


6.2.1.4 Ante la pandemia por Covid-19, ¿Cómo se vio afectado su emprendimiento?

Corresponde a los resultados mostrados en la Figura 18. Del total de las empresas encuestadas que fueron registradas entre el año 2015 al 2019, se observa que un 67,6% se vio afectado negativamente por los efectos de la pandemia y tan solo un 36% positivamente.

Figura 18.

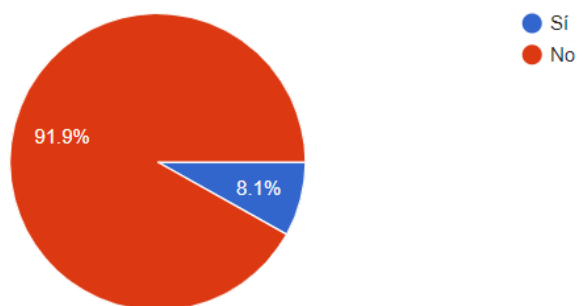
Diagrama de torta “Efecto de la pandemia en los emprendimientos registrados entre el año 2015 al 2019”.



6.2.1.5 ¿Su empresa estaba preparada para afrontar una crisis como la pandemia por Covid-19?. Corresponde a los resultados mostrados en la Figura 19. Casi la totalidad de los encuestados, un 91,9%, dijo no estar preparado para la pandemia covid-19, y tan solo 8,1% estaba preparado para afrontar la crisis.

Figura 19.

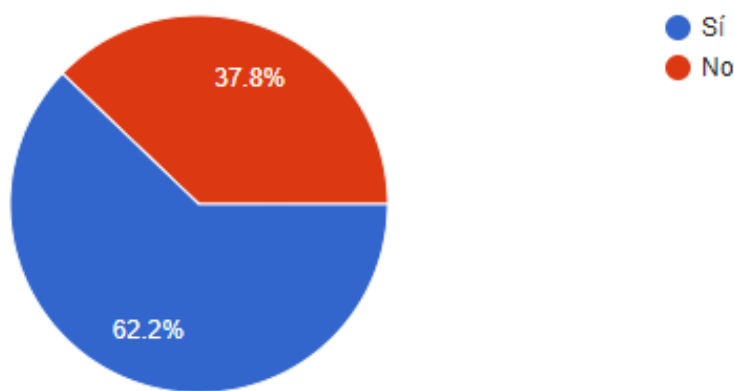
Diagrama de torta “Preparación para la pandemia”.



6.2.1.6 ¿A partir de la pandemia por Covid-19 usted pudo detectar alguna oportunidad que pudiera adaptar a su emprendimiento?. De acuerdo con la figura 20, un 62,2% de los encuestados lograron identificar oportunidades en la pandemia y el 37,8% no detectó ninguna oportunidad, lo que expresa que a pesar de los efectos negativos generados por covid-19 gran parte de los emprendedores se han adaptado y encontrado la forma de beneficiarse tras la crisis.

Figura 20.

Diagrama de torta “Oportunidades tras la pandemia en las empresas registradas entre los años 2015 y 2019”.



6.2.1.7 Principales problemas afrontados a partir de la pandemia por Covid-19.

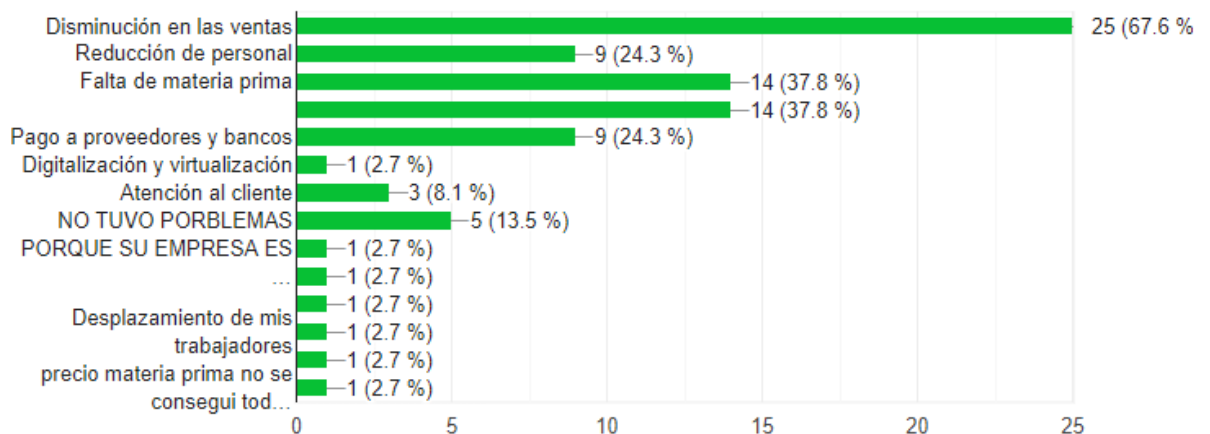
Corresponde a los resultados mostrados en la Figura 21. El principal problema afrontado por los emprendedores en medio de la pandemia ha sido la disminución en las ventas con 67,6% en el total de encuestados, los siguientes problemas son la falta de materia prima y el cese temporal por

distanciamiento con un 37,8% cada uno, seguidos por la Reducción de personal y el Pago a proveedores y bancos con un 24,3%.

Se destaca también el problema de atención al cliente con un 8,1% y cabe resaltar que un 13,5% de los emprendimientos dijo no tener problemas por la llegada de la pandemia. Esto podría indicar que la relevancia de la crisis por pandemia se evidenció principalmente en la reducción de ventas, la cual fue detonante para otros problemas como la reducción de personal y el pago de obligaciones financieras, además la crisis afectó en gran medida a empresas del sector secundario las cuales no disponían de materias primas y desde luego a empresas relacionadas directamente con reuniones masivas de personas.

Figura 21.

Diagrama de barras “Principales problemas afrontados por la pandemia por Covid-19”.



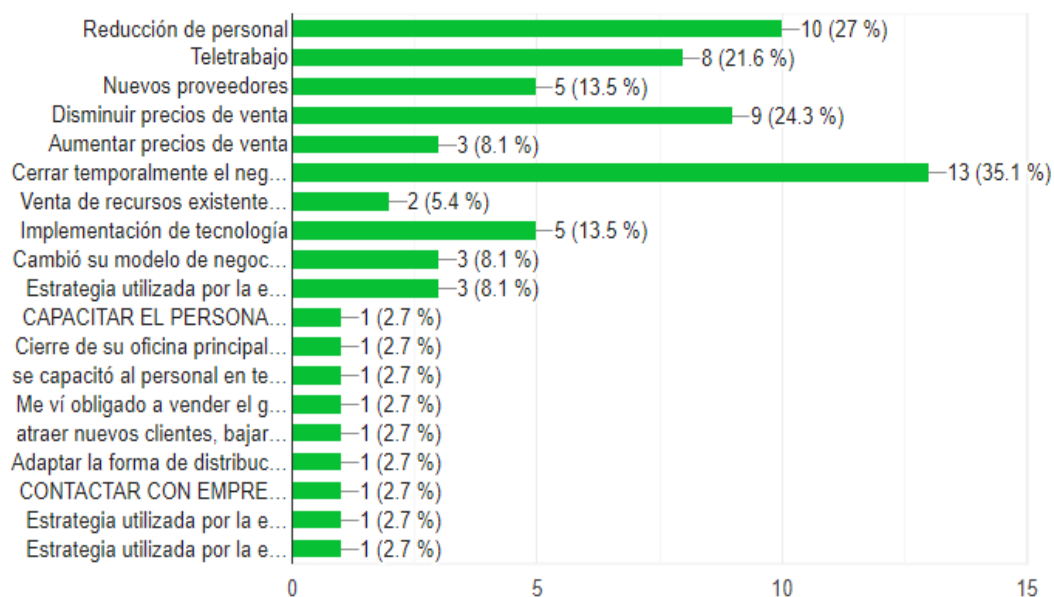
6.2.1.8 ¿Cuáles fueron las principales medidas y/o estrategias que tomó para contrarrestar el impacto de la pandemia por Covid-19?. Corresponde a los resultados mostrados en la Figura 22. La principal medida tomada por los emprendedores para contrarrestar el impacto de la pandemia fue cerrar temporalmente el negocio, fue una medida de muy corto

plazo y atada al llamado de las autoridades sanitarias. La siguiente estrategia fue la reducción de personal la cual es resultado de las bajas ventas que se hicieron pero que ayuda a mantener la empresa en funcionamiento, otra estrategia manejada por las empresas fue la reducción de los precios, le sigue el teletrabajo como medida tomada por varias empresas para contrarrestar el impacto de la pandemia.

Se destacan entre otras estrategias la adquisición de nuevos proveedores al parecer para suplir a proveedores inactivos, el aumento de los precios, la implementación tecnológica, el cambio de modelo de negocio y la capacitación para los empleados en materia de distanciamiento social y así continuar con el funcionamiento de la empresa.

Figura 22.

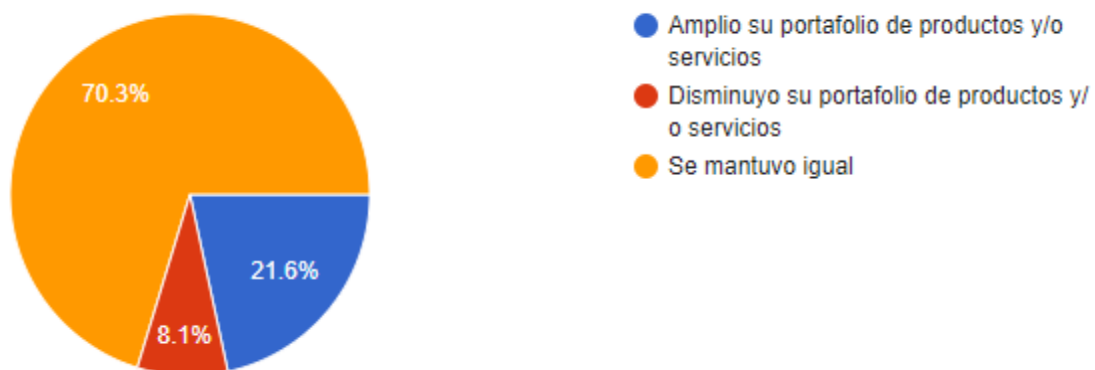
Diagrama de barras “Principales estrategias para contrarrestar el impacto de la pandemia por Covid-19”.



6.2.1.9 Consecuencias de la pandemia por Covid-19. La mayoría de las empresas (70,3%) dijo que sus negocios se mantuvieron igual en cuanto a su portafolio de productos, un 21,6% logró aumentarlo y solo un 8,1% redujo su portafolio, lo cual indica que un porcentaje (21,6%) de las empresas bumanguesas encuestadas tuvieron la capacidad de adaptarse y la gran mayoría asumió la crisis producida por la pandemia por Covid-19 sin problema, los resultados se evidencian en la Figura 23.

Figura 23.

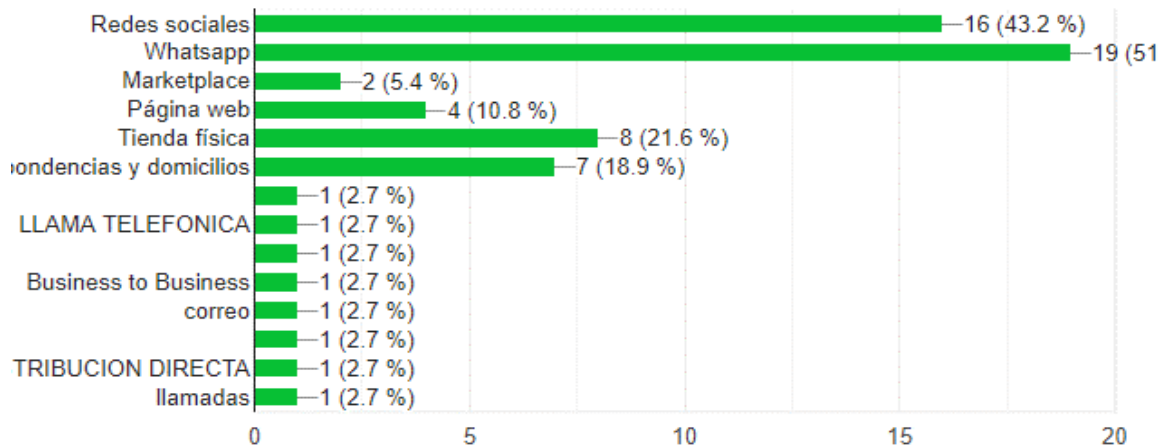
Diagrama de torta “Consecuencias de la pandemia por Covid-19”.



6.2.1.10 ¿Cuál fue el canal de venta y atención al cliente que más usó en medio de la pandemia?. De acuerdo con la Figura 24, la población encuestada se inclina por las redes sociales como principal canal de venta y atención al cliente, dentro de las cuales la red de *WhatsApp Messenger* fue la aplicación más utilizada y se destaca que algunas empresas decidieron seguir funcionando normalmente en sus tiendas físicas y otras haciendo uso de las correspondencias, domicilios o páginas web como canales de venta.

Figura 24.

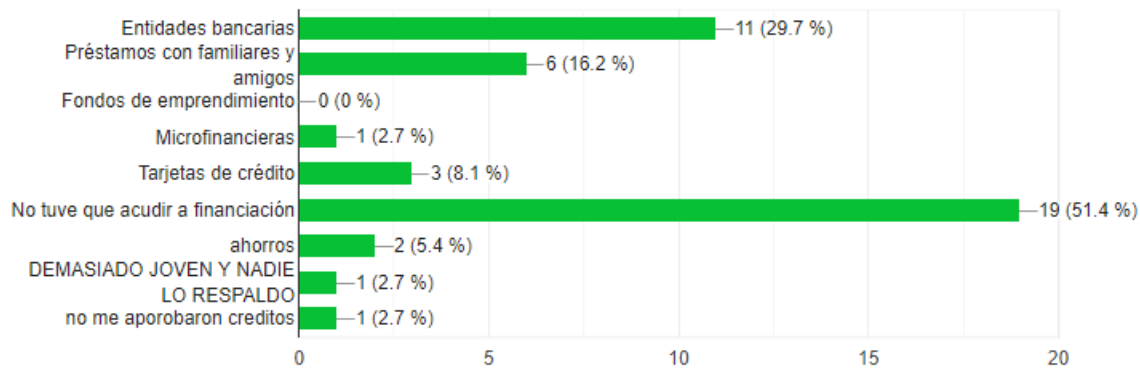
Diagrama de barras “Canales de venta y atención al cliente más usados en medio de la pandemia”



6.2.1.11 ¿Qué tipo de financiación utilizó en medio de la crisis? Se observa en la figura 25 que la población de la encuesta en su mayoría (51,4%), no tuvo que acudir a financiación en medio de la crisis, un 29,9% recurrió a entidades bancarias y un 16,2% a préstamos con familiares y amigos, se destaca entre otras fuentes de financiación el uso de tarjetas de crédito y ahorros propios.

Figura 25.

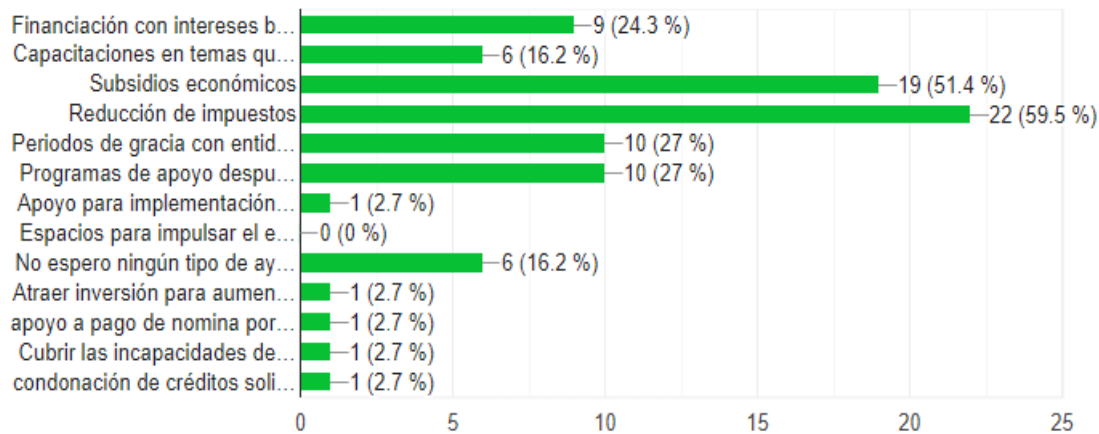
Diagrama de barras “Fuentes de financiación en medio de la pandemia”



6.2.1.12 Frente a la crisis, ¿Qué ayuda espera por parte del gobierno? Como se observa en la figura 26, dentro de las ayudas que los emprendedores esperaban en medio de la pandemia por covid-19 del gobierno nacional o local resaltan la reducción de impuestos y los subsidios económicos, además destacan el soporte para periodos de gracia con entidades bancarias, programas de apoyo después de la crisis y la financiación con intereses bajos. Se evidencia la necesidad de implementar medidas económicas desde el gobierno para contrarrestar la crisis que afrontan las empresas.

Figura 26.

Diagrama de barras “Ayudas esperadas por las empresas”



6.2.2. *Triangulación de los resultados*

Para el grupo 1, correspondiente a las empresas registradas entre los años 2015 y 2019 el impacto generado por la pandemia de COVID-19 fue negativo en gran parte de las empresas ya que muchas se dedicaban al comercio al por menor y mayor. La industria manufacturera y el sector turismo se vio detenido por las medidas establecidas por el gobierno para el manejo la pandemia dado que están relacionados directamente con el flujo de personas y productos. Tal cual lo expresa la Figura 18 resultado de la encuesta, la gran mayoría de las empresas (67,6%) se vieron afectadas negativamente y en general según las entrevistas realizadas todas adujeron la reducción de ventas como el principal efecto negativo que las obligó a reducir sus nóminas. Por ejemplo, *COLOMBIANA DE SERVICIOS COMEDORES & SUMINISTROS S.A.S* dijo en las entrevistas que debido al cese de actividades que decretó el gobierno se disminuyeron las ventas en un 20% respecto al año anterior, y se presentaron inconvenientes con el transporte de la mercancía y el

desplazamiento del personal. Lo sucedido a esta empresa lo describen Skidmore, Besenyő y Kármán (2020) en su investigación mediante la definición de las 4 fases que atraviesa una empresa en la crisis generada por pandemia; dentro de las cuales están la caída del efectivo, la disminución de los productos y servicios por el rompimiento de las cadenas de suministro, abrir bajo condiciones no experimentadas y la reducción de la fuerza laboral. Todas las fases fueron en general las vividas por las empresas registradas entre los años 2015 y 2019 en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Por esta línea, para *Natha de Leche*, *Obleas Postres y Dulces*, una de las empresas entrevistadas dentro del primer grupo, el mayor reto fue funcionar como una empresa que dependía 100% del público presencial, ya que después del distanciamiento no tenían forma de atender a sus clientes y por ello el primer mes de cuarentena prácticamente no vendieron nada, según propias declaraciones. Esto se evidencia en la literatura revisada, donde el problema de la crisis por la pandemia en las pymes salto del sector salud a los otros sectores económicos, donde los que más sufren son aquellos emprendimientos en que su principal canal de venta se daba de forma presencial, como lo son sectores de alojamiento, turismo o el servicio de comidas (Skidmore, 2020; Besenyő & Kármán, 2020). Dentro de los resultados de la encuesta realizada a estas empresas del grupo 1 mostrados en la Figura 17, una parte de los emprendimientos, un 35,1%, pertenecen al comercio al por mayor y menor, que en su mayoría hacen uso de la presencialidad como canal de venta, de ahí la visibilidad de los efectos negativos por la crisis de la pandemia por COVID-19.

Para afrontar este tipo de problemas las empresas desarrollaron ciertas estrategias para mitigar los daños en su economía, como es el caso de la *DISTRIBUIDORA NIKOSAN S.A.S.* que inicialmente implementó medidas de seguridad para velar por la salud de los trabajadores, cada

uno tenía un kit completo, además utilizó el teletrabajo para no saturar las oficinas. Para afrontar el miedo de los distribuidores a salir a la calle y enfermarse, la empresa tuvo que brindar a cada uno de ellos ayuda psicológica y así garantizarles su seguridad integral, otra estrategia fue analizar los pronósticos de ventas para hacer justas las compras a los proveedores y no tener mucho inventario que los pudiera afectar. Dentro de la encuesta, como se observa en la Figura 22, se presentan las principales estrategias usadas por las empresas registradas entre 2015 y 2019, algunas de las cuales fueron cerraron temporalmente cumpliendo con las medidas sanitarias de los entes de salud, algunas redujeron personal y otras apelaron al teletrabajo. Lo anterior también se evidenció en la literatura, en China Wang (2020) en su estudio de reacción de las empresas ante la crisis de pandemia por COVID-19 en ese país observó que las primeras estrategias usadas también se relacionaban con recursos humanos flexibles, diversificación de productos, análisis del mercado y mejora en la educación.

Las variaciones del mercado por las condiciones generadas por la pandemia trajeron necesidades y/o oportunidades empresariales, esta fue una cuestión consultada en la encuesta, según la Figura 20 se reflejó que la gran mayoría (un 62,2%) encontró una alternativa empresarial, sin embargo, dicha alternativa en los casos de las empresas registradas entre 2015 y 2019 se dio más como una necesidad que como una oportunidad. Por ejemplo, en la entrevista realizada a la empresa de repostería *Natha de Leche, Obleas Postres y Dulces* dijo que al no poseer otro canal de ventas que el de la presencialidad se debió recurrir a expertos de la publicidad en redes sociales para captar sus clientes lo cual le brindó la oportunidad de expandir su zona comercial y de acuerdo al análisis de ese mercado, incluir las tortas de cumpleaños en su portafolio de productos por su alta demanda. En la literatura se presenta este fenómeno como en el caso de los emprendedores *Meltz* y *Duxbury* y su empresa *Granadilla Swimwear* que por las condiciones de estancamiento

del mercado minorista de trajes de baños tomaron la decisión de emprender en la industria de los alimentos y utilizando su marca y canales de ventas promovieron *Granadilla Eats*, dedicada a la venta de frutas y vegetales por medio de las redes sociales. (Jonathan Marks, 2020)

Un factor bastante visible al atravesar la crisis fue la innovación digital reflejada no solo en el teletrabajo sino también en los canales de atención y ventas al cliente como búsqueda de alternativas en el marketing de los emprendimientos. Muchos de los emprendimientos, según el resultado de la encuesta como se ve en la Figura 24, implementaron las redes sociales como principal canal de venta y atención al público. Desde las entrevistas se evidenció también esta inclinación, *LARKEN SECURITY LTDA.* una empresa dedicada a actividades de seguridad privada, dijo que dentro de sus canales se habilitaron medios como las redes sociales y la página web para facilitar el acceso a la información a los clientes. En la literatura los autores mencionan que los emprendedores que entendieron las tendencias del mercado optaron por herramientas que les ayudaran a continuar con el desarrollo de sus actividades económicas buscando nuevas alternativas de llegar al cliente como el uso de startups, la digitalización, uso de la tecnología y las redes sociales (David J Et. Al., 2020).

Todos los resultados anteriores de las empresas registradas entre los años 2015 y 2019 en la Cámara de Comercio de Bucaramanga nos lleva a afirmar que en Santander las empresas se destacaron por su resiliencia organizacional al afrontar la crisis por pandemia ya que a pesar de las condiciones complejas lograron reinventarse y/o adaptarse para perdurar en el tiempo. Por ejemplo, *COLOMBIANA DE SERVICIOS COMEDORES & SUMINISTROS S.A.S.* dijo en las entrevistas que lo que los llevó a sobrevivir la crisis fue adaptarse y reinventarse, teniendo que hacer cosas que antes no se hacían, entrando en sectores diferentes a lo que se dedicaba la empresa,

en este caso se entró en el sector de construcción. Según la encuesta realizada, en su Figura 22, un 8,1% de los emprendimientos de las empresas registradas entre 2015 y 2018 cambió su modelo de negocio (aquellos que dejaron de hacer lo que venían haciendo y optaron por una nueva idea). Aunque cambiar de modelo de negocio no es la única forma de asumir la crisis esto depende de la necesidad o la oportunidad. Según la literatura, estudios sobre la resiliencia en el contexto del espíritu empresarial y de las crisis, están enfocados en el periodo anterior a dichas crisis y en las habilidades o los recursos que tienen las organizaciones para resistir o adaptarse (Bullough et al, 2014; Doern et al, 2019; Korber & McNaughton, 2018).

En cuanto a las empresas registradas en el año 2020 en la Cámara de Comercio de Bucaramanga correspondientes al grupo 2 de análisis, tienen como característica principal ya haber estado activas en el comercio ya sea en la región o en otros lugares. Todos estos emprendimientos encontraron en la pandemia una oportunidad para hacer empresa o por necesidad se establecieron en el mercado de Santander. Al caer la pandemia en el país se presentaron ciertas condiciones que permitieron desarrollarse empresarialmente. Algunas de estas condiciones de ventaja fueron la facilidad de los trámites, la reconsideraron iniciativas que venían inactivas o la detección de una oportunidad en el mercado regional. Por ejemplo, *Prada Pinzón Jorge Omar* una empresa comercializadora en la industria farmacéutica para animales, dijo en la entrevista que por la crisis de la pandemia se cerró dónde se encontraba ubicada y se trasladó a la ciudad de Bucaramanga. En la literatura, Yipeng Liu Et. Al. (2020), encontraron que las empresas en China, Corea y Singapur, al mismo tiempo que afrontaban el virus, detectaron oportunidades en otras industrias sin contacto.

Dentro de los retos asumidos por las empresas recientemente registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, uno de más complejos eran los acontecidos a empresas que trabajarían 100% presencial con sus clientes. *Power Up* fue una de estas empresas, que se dedicaría al acondicionamiento físico, pero no encontró la forma de llegar a sus clientes con la forma tradicional de trabajo, ya que no se podía hacer un seguimiento personal y presencial. Otro de los retos de las empresas registradas en 2020 fue la capacidad mental del emprendedor para abrir bajo las condiciones económicas de la crisis ya que no se tenía garantía de responder con obligaciones de arriendos y/o de vender sus productos o servicios. Esto también podría ir acompañado de una ausencia de subsidios del gobierno para la compra de productos o servicios, como en el caso de la empresa *ISADEL S.A.S* dedicada a actividades inmobiliarias.

Se pueden contrastar estos inconvenientes de las empresas registradas en 2020 con los asumidos por las empresas que ya funcionaban desde 2015 ya que en el fondo son de la misma naturaleza. En ambos grupos se aplican estrategias similares para el desarrollo del ejercicio comercial. De hecho, según la entrevista, muchos emprendedores registrados en 2020 aplicaron herramientas parecidas al abrir sus empresas, como, por ejemplo, el aprovechamiento de la tecnología como canal de venta donde han podido vender y aumentar sus clientes, tal cual fue el caso de la comercializadora *Prada Pinzón Jorge Omar*.

Todos estos retos para las empresas que querían entrar en el mercado regional fueron abordados con estrategias o soportes económicos, una de esas estrategias que se presenta en la literatura por Craighead Et. Al. (2020) es la co-creación empresarial para abastecer su cadena de suministro, donde no se genere dependencia de solo un proveedor y así las empresas no se vean afectadas por cierres o medidas adoptadas por la crisis. Esta estrategia fue imitada en la empresa

Valorización de Residuos Agroindustriales S.A.S. BIC al asociarse con *Ecopetrol* empresarialmente logro tener un apoyo y así reiniciar su labor comercial.

Dentro de las estrategias usadas por las empresas registradas en el 2020 la educación también fue un apoyo al momento de afrontar la crisis pues muchas de las empresas optaron por capacitarse y capacitar a sus empleados en el manejo laboral en medio de la pandemia.

Todas estas formas de arrancar y perdurar en el mercado definen a las empresas registradas en 2020 en la Cámara de Comercio de Bucaramanga como empresas resilientes, ya que se hizo uso de todas las herramientas posibles para ser parte del mercado, como en el caso de *Power Up* que se enfocó en campañas de captación de clientes, mostrando los beneficios de estar en forma y la importancia de cuidar de la salud creando nuevas formas de llegar al cliente sin hacer uso de los espacios físicos del gimnasio sino de manera sincrónica en el domicilio de cada cliente. El implementar todas estrategias individuales encaminan al emprendedor hacia la resiliencia para afrontar los episodios de crisis (Wenzel,2020).

En cuanto al grupo 3 caracterizado por los emprendimientos cancelados en 2020, todas estas empresas no estaban preparadas para afrontar la crisis de la pandemia por COVID-19 y no contaban con elementos como apoyos económicos de familiares, amigos o propios para sobrevivir y nunca aplicaron estrategias para lograr mantenerse en funcionamiento.

Dado que estas empresas nunca pensaron en innovación digital y realizaban sus procesos basados en actividades presenciales a la hora de realizar capacitaciones o diligencias fracasaban, ya que quienes debían realizar este trámite no tenían la capacidad para realizarlo de manera virtual. Lo anterior, condujo a la incapacidad de pago en obligaciones como arriendos y finalmente a la

liquidación del ente económico, como sucedió con *DCIN Inversiones S.A.S.*, por citar un ejemplo. Esto en la literatura lo menciona David J Et. Al. (2020) que dice que estar a la vanguardia y no en contra del cambio le permite al emprendedor entender más rápido el ecosistema al que se enfrenta.

En otras palabras, las empresas que cerraron en 2020 lo hicieron por una inadecuada o nula planeación, según la entrevista muchas de estas empresas acarreaban problemas organizacionales desde antes de la crisis por la pandemia por COVID-19. En contraste con los grupos anteriores estos emprendimientos no contaron con resiliencia empresarial vista desde la inexistencia de actitudes y aptitudes para poder afrontar dicha crisis.

Todo lo anterior deriva a considerar a las empresas santandereanas como resilientes organizacionalmente, puesto que al analizar los 3 grupos de emprendimientos la gran mayoría afrontó la crisis y logro mantenerse activo en el comercio a pesar de que gran parte de ellas no se encontraban preparadas para asumir la crisis terminaron por converger a las mismas situaciones de empresas resilientes presentadas en los casos de la literatura a nivel global.

7. Análisis DOFA

Esta herramienta nos permite hacer un diagnóstico para evaluar componentes del sector y así facilitar la toma de decisiones y el planteamiento de estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos, dada su actual situación y contexto. Para identificar las fortalezas y debilidades se toma como unidad de análisis el caso de estudio de las empresas emprendedoras de Bucaramanga y su área Metropolitana. Se tuvo en cuenta los resultados de la investigación realizada a partir de los cuestionarios y entrevistas, y la revisión de literatura desarrollada. Como

factores internos se consideran componentes que están dentro del control de las empresas de la región y como factor externo se consideran componentes que no están dentro del control de la mismas, tales como el entorno político, económico y social de la región.

Cabe destacar que dichos componentes se plantean de forma muy general intentando abarcar las principales características de los emprendimientos locales, de su polivalencia y variedad, ver figura 27.

Figura 27.

Matriz DOFA.

	Positivos	Negativos
Interno	<p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compromiso de los empleados por conservar su empleo y que subsista su empresa. -Baja/Media resistencia al cambio fruto de poca duración en el mercado y pequeño tamaño (Pymes). -Capacidad para reinventarse y pivotear de negocio. -Empresas abiertas al cambio, con diversificación de producto y adaptabilidad. -Emprendedores con aprendizaje rápido que les permitió abordar mercados digitales con solvencia. -Empresas fuertes en sectores menos afectados (alimentos y salud). 	<p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -El manejo de redes sociales y redes de mercadeo eran bajas. -No se contaba con recursos necesarios para la cancelación de nóminas. -Recursos económicos bajos para cubrir costos logísticos debido a las ventas bajas. -Ausencia de previsión económica para eventuales contingencias. -Falta de habilidades en estrategias financieras. -Bajo apalancamiento financiero.
Externo	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incentivos gubernamentales a emprendimientos. -Facilidad de los trámites de constitución de la empresa. -Detección de oportunidades inéditas en diferentes sectores del mercado regional. -Fidelización de los clientes con marcas propias y negocios de la región. -Compradores más conscientes. -Empresas fuertes en sectores con crecimiento durante el confinamiento (Domicilios, alimentos y salud). -Altas oportunidades de crecimiento en negocios digitales. -Nuevas dinámicas comerciales aún inexploradas (un entorno totalmente nuevo al eliminarse las restricciones sanitarias). 	<p align="center">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Distanciamiento social. -Escasez de materia prima. -Posibles nuevos confinamientos. -Impuestos gubernamentales y/o reformas tributarias venideras. -Deudas, refinanciamientos e intereses monetarios. -Sobrecostos derivados de protocolos de higiene y seguridad. -Dificultad para el desplazamiento personal y de materiales.

De esta manera se realizó un análisis de los diferentes componentes externos e internos en búsqueda de estrategias que permitieron a los emprendimientos de la región potenciar sus fortalezas y oportunidades en cada uno de los sectores, y así mismo contrarrestar las debilidades y amenazas encontradas.

7.1. Estrategias ofensivas (fortalezas + oportunidades)

En el diseño de estrategias ofensivas se evaluó el uso de fortalezas para potenciar las oportunidades identificadas y obtener el máximo beneficio. A continuación, se presentan las estrategias ofensivas planteadas:

- Priorizar canales digitales como eje estratégico de negocios actuales y emergentes.
- Potenciar el manejo de redes sociales. Crear y o hacer uso de espacios informativos en las redes sociales donde las personas y clientes puedan recibir indicaciones sobre el servicio o producto que se brinda, siendo estas mismas una manera de expandir el espacio comercial e incremento de clientes.
- Abrir ventanas y puertas a nuevos mercados en el entorno, chequear constantemente nuevas y mejores alternativas de marketing.
- Apoyar los demás sectores regionales buscando el beneficio reciproco de las organizaciones, apalancando suministros y abastecimiento de materias primas.
- Mantener protocolos tanto de bioseguridad y de seguridad para con nuestros clientes y empleados, buscando fidelización y compromiso en cada uno de estos hacia las empresas.

7.2. Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza)

Estas estrategias tuvieron como objetivo crear bases para soportar los efectos adversos de las amenazas de la mejor forma posible para minimizar los daños. En este punto se fusionaron las debilidades con las amenazas para evaluar cómo trabajar las debilidades para minimizar el efecto de las amenazas identificadas y eliminar los aspectos negativos o barreras encontradas.

- Tener acceso a dineros para salvaguardar finanzas internas de nómina, de igual manera gestionar salvavidas económicos con nuestras entidades bancarias disminuyendo el riesgo económico de los empleados y de los emprendimientos mismos.
- Contar con alternativas de transporte que puedan garantizar al bienestar de los empleados y el estado de la materia prima.
- Reevaluar diversas alternativas para la gestión de la cadena de suministro que sean acordes a realidades adversas del entorno.
- Invertir en educación diferentes tópicos asociados al entorno de la empresa que permitan generar una posterior adaptabilidad ante situaciones adversos.
- Construir modelos alternativos de trabajo mediante el cual no se afecte directamente la productividad y eficiencia, respetando las medidas y normas existentes de la pandemia.

7.3. Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad)

En este punto planteas que permitieron corregir las debilidades identificadas mediante el aprovechamiento de una oportunidad y así reorientar la situación interna de las empresas para explotar las oportunidades de la mejor manera.

- Crear una red de apoyo regional en el que participen distintas empresas emprendedoras de los distintos sectores con el fin de apoyar tanto social como económicamente cualquier empresa de la región (Generación de clústeres, conglomerados, y asociaciones están incluidas).
- Incentivar apoyo estatal para sectores más afectados, con el fin de reactivar la economía lo que en el futuro incidirá en el mejoramiento otros sectores económicos.
- Pivotar modelos de negocios con altos costos fijos y dependencias físicas a modelos de negocios más versátiles y digitales.
- Es vital incorporar tecnologías que permitan entender mejor a los usuarios, poniendo su experiencia en el centro de las actividades empresariales

7.3.1. Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)

Finalmente, en cuanto a las estrategias defensivas se hace la fusión entre las fortalezas y amenazas identificadas para evaluar cómo se usaron estas fortalezas para minimizar o neutralizar las amenazas.

- Consolidar canales de aprovisionamiento asegurando constante flujo de esta, así como un almacenamiento suficiente en época de escases.
- Migrar o modificar componentes claves del negocio a modalidades virtuales o semipresenciales.

- Manejar alternancia en operaciones maleables y flexibles a horarios no habituales buscando mantener la productividad, conservando las medidas y normas de pandemia, manteniendo la ocupación y cantidad de empleados.
- Aprovechando clientes mayoristas se podría conservar una parte de esta utilidad para ser utilizada como pago a deudas inmediatas y que ponen en riesgo las finanzas de la empresa.

8. Difusión de los principales resultados de la investigación

Uno de los propósitos fundamentales del desarrollo de esta investigación era lograr condensar en un artículo científico la mayor información posible acerca del tema de investigación, generando así un aporte valioso para el desarrollo de futuras investigaciones. A continuación, en la Tabla 6 se presenta la estructura que aborda el artículo referente al tema de investigación. El artículo fue escrito según los lineamientos requeridos y sometida a revisión por la revista indexada I+D Revista de Investigaciones con la intención de ser publicada en 3 bases bibliográficas internacionales como lo son: Redib, Doaj y Clase.

El artículo científico se encuentra en el Apéndice G y se muestra la evidencia en donde es sometido a revisión por la revista indexada I+D Revista de Investigaciones en el Apéndice H.

Tabla 6.*Estructura del artículo publicable.*

Estructura	Contenido
Resumen	Descripción breve de todo el proyecto.
Introducción	Preámbulo del tema. Pretende contextualizar al lector en la temática de investigación.
Metodología	Proceso detallado de forma general, acerca del paso a paso llevado a cabo en la revisión de literatura.
Resultados	Representa de manera precisa la información con mayor relevancia, considerando los componentes pertinentes. Brinda respuesta a la pregunta de investigación inicial.
Conclusión	Cumplimiento de los objetivos del proyecto.

9. Conclusiones

El proyecto de investigación desarrollado sirve como punto de partida para futuros proyectos que quieran profundizar más en este tipo de investigación, apoyándose en entidades con mayor poder de convocatoria empresarial, como el DANE y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, garantizando una mayor tasa de respuesta de los empresarios.

La cadena de suministro fue una de las principales afectadas por las medidas impuestas por el gobierno nacional, provocando una escasez de recursos necesarios para el funcionamiento de las empresas. La dependencia que existe entre una empresa y otra para abastecer su cadena de suministros, reduce las posibilidades de supervivencia, ya que genera un efecto dominó, por medio del cual si una empresa cierra, la empresa dependiente se ve directamente afectada, por esto, los emprendedores han propuesto estrategias de co-creación y economías locales.

Después de analizar los resultados mostrados por las diferentes encuestas y entrevistas en los tres grupos de clasificación, se encontró que las empresas en la región santandereana se destacan por su resiliencia empresarial durante la crisis generada por la pandemia por covid-19. Aunque la emergencia sanitaria todavía no se ha superado, los efectos económicos en el país y específicamente en Bucaramanga, continúan evidenciándose, aun así, los emprendimientos analizados siguen adaptándose a las condiciones de cuarentena y distanciamiento social, transformándose de acuerdo a las necesidades del mercado e innovando en sus procesos, lo que les permite llegar a ampliar sus clientes y su portafolio de productos o servicios.

Dentro de las estrategias más usadas por las empresas, resalta la implementación de medios tecnológicos para el desarrollo de sus operaciones, especialmente, la que se encarga de la obtención

y retención de clientes, dando uso a canales de comunicación como las redes sociales, que van acordes a la era de la tecnología en la que nos encontramos, integrando a todas las generaciones en torno a estos equipos tecnológicos.

A pesar de que los emprendedores manifiestan la falta de apoyo del gobierno, los empresarios que lograron sobrevivir, lo hicieron reinventándose, optimizando sus recursos, identificando y aplicando estrategias para obtener oportunidades en su mercado, ampliando sus clientes y su portafolio de productos y servicios. En medio de la crisis, el emprendedor santandereano cree en su proyecto empresarial, en la importancia de su empresa como generadora de empleo y en este sentido se ha esforzado por continuar con su empresa por el valor que esta representa para ellos y para la sociedad.

De acuerdo con los análisis, la mayoría de las empresas de la región no estaban preparadas para la crisis de la pandemia por covid-19, y muchas sobrevivieron gracias a apoyos económicos de familiares, amigos o propios, para no desfallecer.

10. Recomendaciones

Para futuros trabajos se recomienda utilizar herramientas complementarias para la recolección de información, que permitan un acercamiento no solo entre el investigador y el empresario, sino también entre los participantes del estudio, es decir entre los mismos empresarios. Esto se propone con el fin de obtener información de una mayor riqueza, no solo para la investigación misma, sino para los participantes, quienes podrían nutrir su experiencia con otros casos empresariales. Esta práctica es común en otros lugares del mundo, en donde las llamadas “discussion tables”, se convierten en una herramienta poderosa para el que hacer empresarial.

Se recomienda al empresario crear un fondo para el riesgo generado por crisis similares a la actual, diseñando un plan preventivo para asumir dichas contingencias.

Referencias Bibliográficas

- Alcaráz Rodríguez, R. (2011). *El Emprendedor de éxito*. (S. D. C. Interamericana Editores, Ed.) (Cuarta edición). Ciudad de México: McGraw Hill.
- Al-Fadly, A. (2020). Impact of COVID-19 on SMEs and employment. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 629–648. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(38\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(38))
- Altamirano-Freire, J. L., Oñate-Miranda, F. P., & Sandoval-Vaca, A. A. (2020). *Las empresas en época de crisis por el COVID–19. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(3), 783–793.
- Arzaluz Solano, S. (2005). *La utilización del estudio de caso en el análisis local. Región y Sociedad*, 17(32), 107–144.
- Azqueta, A. (2017). *El concepto de emprendedor: origen, evolución e interpretación. España: Universidad de Navarra*.
- Barnard, A. (2009). *Metodología Para los Casos de Estudio. TEAM Mexico*, 1–2.
- Barquet, E. A. G., & Machado, O. J. A. (2017). *El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. Revista Espacios*, 38, 51.
- Björklund, T. A., Mikkonen, M., Mattila, P., & van der Marel, F. (2020). Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst

packaged food and beverage ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00197. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00197>

Bostaph, S., & Bostaph, S. (2013). Driving the Market Process: “alertness” versus innovation and “creative Destruction.” *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 16(4), 421–458.

Cabrera Cano, N. M. (2021). *Colombia y el emprendimiento en época de pandemia*.

Camacho, M., Cruz, H., & Gómez, A. (n.d.). *Estudio de casos de emprendimientos de estudiantes y egresados de tecnología y gestión empresariales del instituto de proyección regional y educación a distancia IPRED*.

Cámara de Comercio de Bogotá, & Confecámaras. (2020). *Encuesta nacional sobre el impacto económico Covid-19 - Capítulo Bogotá*. Bogotá. Retrieved from <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25527>

Cámara de comercio de Bucaramanga. (2020). *Nuevas empresas en Santander 2020*. Bucaramanga. Retrieved from [https://www.camaradirecta.com/temas/documentos/pdf/informes de actualidad/2020/emprendimiento_2020.pdf](https://www.camaradirecta.com/temas/documentos/pdf/informes%20de%20actualidad/2020/emprendimiento_2020.pdf)

Camilo, J., Domínguez, B., Silva, A., & Rueda, D. G. (2020). *Resultados Encuesta Ritmo Empresarial*. Bucaramanga.

Cervantes-González, E., & López, M. S. H. (2020). *El emprendimiento de padres de familia con la modalidad de clases en línea durante la pandemia del COVID-19*. *Emprennova*, 1(2), 86–112.

Chaves, V. E. J. (2012). *El estudio de caso y su implementación en la investigación*. *Revista*

Internacional de Investigación En Ciencias Sociales, 8(1), 141–150.

Confecámaras. (2019). *Crecimiento, supervivencia y desafíos de las empresas de Economía Naranja en Colombia*.

Dávila Morán, R. C. (2020). *Emprendimiento global: una visión en tiempos de Covid-19*.

De León, D. D., & Cancino, C. A. (2014). *De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: Casos rurales exitosos*. *Multidisciplinary Business Review*, 7(1), 48–56.

De Salas, S. A. D., Martínez, V. M. M., & Morales, C. M. P. (2011). *Una guía para la elaboración de estudios de caso*. *Razón y Palabra*, 16(75).

Duarte, T., & Tibana, M. R. (2009). EMPRENDIMIENTO, UNA OPCIÓN PARA EL DESARROLLO. *Scientia Et Technica*, XV(43), 326–331. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310058>

GALLEGO, J., ÁLVAREZ, D., TOVAR, A. F., & SALAZAR, A. (2020). Entrepreneurship in hard times: an opportunity for young people. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25, 164–174. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4278342>

Galvis Gómez, M. L., Moreno Ibáñez, A. M., Rueda Peña, M. P., & Ruíz Rico, D. (2020). *Pandemia y emprendimiento: relatos de experiencias en Bucaramanga*.

Garzón, M., & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 45–60. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4714355&info=resumen&idioma=ENG>

- Gee, S. (1981). *Technology Transfer, Innovation, and International Competitiveness de Sherman Gee: Fair Hardcover / ThriftBooks-Atlanta*. (Wiley & Sons, Incorporated, & John, Eds.). New York. Retrieved from https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL?bi=30845771731&searchurl=an%3Dgee%2Bsherman%26sortby%3D20%26tn%3Dtechnology%2Btransfer%2Binnovation%2Binternational%2Bcompetitiveness&cm_sp=snippet-_-srp1-_-title1
- Gibson, C. (2020). From “Social Distancing” to “Care in Connecting”: An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management Discoveries*, 6(2), 165–169. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0062>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2019). *Global Report*. Retrieved from <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>
- Korsgaard, S., Hunt, R. A., Townsend, D. M., & Ingstrup, M. B. (2020). COVID-19 and the importance of space in entrepreneurship research and policy. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(8), 697–710. <https://doi.org/10.1177/0266242620963942>
- López, G., & Rivera, J. (2020). *De la teoría a la práctica: el emprendimiento en Ecuador en época de COVID 19*. *Investigación & Desarrollo*, 12(1), 26–37.
- Macluf, J. E., Beltrán, L. A. D., & González, L. G. (2008). *El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales*. *Ciencia Administrativa*, 7.
- Mantilla León, J. R. (2018). *ESTUDIO DE CASOS DE EMPRENDIMIENTO*. *instname:Universidad Santo Tomás*. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga. Retrieved

from <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/11621>

Martínez Carazo, Piedad Cristina (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20),165-193.[fecha de Consulta 20 de Abril de 2021]. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>

Martínez Carazo, Piedad Cristina (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & Gestión*, (20),165-193.[fecha de Consulta 23 de Abril de 2021]. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005> pandemia provocada por el COVID-19: Entrepreneurship against the pandemic caused by the COVID-19.

Martínez Carazo, P. C. (2011). *El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (20).

Méndez, O. J. M., Novelo, A. F., Paz, E. Á., & Martínez, S. J. S. (2021). “Tengo que sobrevivir”: *Relato de vida de tres jóvenes microemprendedores bajo COVID-19. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 23(1), 67–84.

Monge, E. C. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54.

Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución 666 de 2020 (2020). Retrieved from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=119938>

Mises, L. (1966). *Human action*. (Unión Editorial, Ed.). Madrid. Retrieved from

<http://vonhumboldt.org/LAACCIÓNHUMANALUDWIGVONMISES.pdf>

Neumeyer, X., Ashton, W. S., & Dentchev, N. (2020). Addressing resource and waste management challenges imposed by COVID-19: An entrepreneurship perspective. *Resources, Conservation and Recycling*, 162, 105058. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105058>

Nicolas-Martinez, C., & Rubio, A. (2020). *Entrepreneurship in times of crisis: An exploratory analysis of the COVID-19's effects*. *Small Business International Review*, 4(6), 53–66.

Nicolás Martínez, C., & Rubio Bañón, A. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review*, 4(2), 53–66. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i2.279>

Organización mundial de la salud. (2020, November 10). Información básica sobre la COVID-19. Retrieved February 16, 2021, from <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

Padilla Martínez, M. P., Fabricio Lascano Pérez, L., Ramiro, W., & Silva, J. (2018). La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes. *Revista*, 5(15), 308–325.

Pereira, F. (2003). Reflexión Sobre Algunas Características Del Espíritu Emprendedor colombiano. *Economía, Gestión y Desarrollo*. Retrieved from <https://ideas.repec.org/p/col/000097/003422.html>

Schumpeter, J. A. (1935). *Análisis del cambio económico*. (Fondo de cultura económica, Ed.) (Cuarta edi, Vol. XVII). México. Retrieved from www.eumed.net/cursecon/textos

Suárez Blanco, M. M. (2020). *Impactos económicos y laborales generados por la pandemia del covid-19 en diferentes industrias en Uruguay: casos de estudio. Revista Investigación y Negocios*, 13(22), 6–22.

Sumba Bustamante, R. Y., Almendaris Gonzalez, S. M., Baque Chancay, C. L., & Aliatis Bravo, V. G. (2020). *Emprendimientos en tiempo de covid-19: De lo tradicional al comercio electrónico. Fipcaec*, 0(0), 1–29

SAPAG CHAIN R. 2000. Preparación y Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill. Pág.1-3.

Tagle, M. (2019). *El Crédito de Desarrollo Humano y su influencia en la rentabilidad y ciclo de vida de los emprendimientos populares de la zona 8 del Ecuador, periodo 2017 -2018*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil.