



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

## Study of success and failure cases of entrepreneurs as a result of COVID-19 in Bucaramanga and its metropolitan area

Martha Liliana Torres Barreto<sup>1</sup>  

### RESUMEN

Los diferentes impactos generados por la pandemia del COVID-19, han dejado 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 tuvo 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 realizó mediante la metodología Estudio de caso, basada en la experiencia contada por los emprendedores. Inicialmente, se realizó una revisión de literatura y análisis Web de la temática expuesta, y se acercó 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. Se identificaron los principales retos a los que se enfrentaron los emprendedores y las estrategias que utilizaron para adaptar su emprendimiento y lograr sobrevivir durante la crisis. Así mismo, se identificó el potencial de adaptación de los emprendedores frente a la pandemia por COVID-19.

**Palabras claves:** Cambio organizacional, COVID-19, empresa, emprendimiento, recesión económica.

**Clasificación JEL:** L26; M21

**Recibido:** 26-07-2022

**Revisado:** 10-10-2022

**Aceptado:** 15-12-2022

**Publicado:** 13-01-2025

**Editor:** Carlos Alberto Gómez Cano 

<sup>1</sup>Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.

**Cómo citar:** Torres, M. (2025). Estudio de casos de éxito y fracaso de emprendedores a raíz del COVID-19 en Bucaramanga y su área metropolitana. Región Científica, 2(1), 202532. <https://doi.org/10.58763/rc202532>

### ABSTRACT

The different impacts generated by the COVID-19 pandemic have left significant challenges in global ventures. Both emerging and existing companies need to adapt and reinvent themselves to overcome this environment's challenges and opportunities. This exploratory qualitative research had as its target audience enterprises between 0 and 5 years old registered with the Bucaramanga Chamber of Commerce, which were affected by the COVID-19 pandemic. The research development was carried out using the Case Study methodology based on the experience reported by the entrepreneurs. Initially, a literature review and Web analysis of the exposed theme were carried out. The existing entrepreneurial environment in the Bucaramanga metropolitan area was approached, through the characterization of the entrepreneurial scenario, before and during the COVID-19 pandemic. The main challenges faced by entrepreneurs and the strategies they used to adapt their businesses and survive during the crisis were identified. Likewise, the adaptation potential of entrepreneurs in the face of the COVID-19 pandemic was identified.

**Keywords:** Organizational change, COVID-19, company, entrepreneurship, economic recession

**JEL classification:** L26; M21

## 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 propagó rápidamente, hasta que el 11 de marzo de 2020 fue declarado "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 esa anualidad ya se habían presentado 485.707 muertes y 9.566.268 casos confirmados (OMS, 2020), convirtiéndose en una crisis sanitaria sin precedente alguno.



La pandemia por COVID-19 en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha generado una variedad de desafíos disruptivos (Mora y Johnston, 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. 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” (Korsgaard *et al.*, 2020).

En este contexto, la presente investigación 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 les permitió sobrevivir o que los llevo a fracasar. Además, identificar el impacto negativo y positivo que se desató a partir de la pandemia generada por el 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 con la 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, permitiendo además elaborar un marco teórico en el que se definen los conceptos importantes para entender el desarrollo de la investigación.

### METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo cualitativo-descriptivo, y se desarrolló en cuatro fases:

#### **Escenario de emprendedores**

En esta fase, con la ayuda del análisis Web y de las bases de datos Scopus y Web Of Science, se realizó una búsqueda de artículos relacionados con el objetivo del proyecto, con el fin de obtener información que permitiera definir el escenario de los emprendedores a causa de la pandemia por COVID-19. Para ello, se definieron las palabras claves relacionadas con el tema de investigación, con el fin de generar una amplia gama de posibilidades; se tradujeron las palabras clave a inglés y con la ayuda de la herramienta thesaurus, se encontraron los sinónimos (ver Tabla 1).

**Tabla 1.**

*Sinónimos de palabras clave mediante thesaurus*

<b>PALABRA CLAVE</b>	<b>TRADUCCIÓN</b>	<b>SINONIMOS THESAURUS</b>	<b>TRADUCCIÓN</b>
<b>COVID-19</b>	Covid-19	Covid-19 Pandemia Coronavirus SARS	Covid-19 Pandemic Coronavirus SARS
<b>EMPRENDEDOR</b>	ENTREPRENEUR	Administra dor Persona de negocios	Administrator  Businessperson
<b>IMPACTO</b>	IMPACT	Esfuerzo Efecto Comoción	Effort Effect Shock
<b>EMPRENDIMIE NTO</b>	ENTREPRENEURS HIP	Empresa Negocio nuevo	Enterprise  New business

Fuente: Elaboración propia

A través de la experimentación y la combinación de palabras claves se obtuvo la ecuación de búsqueda más optima. 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 de inglés y español; también se tuvo en cuenta el

año, ya que los resultados publicados antes del año 2020 no generaban ningún aporte a la investigación. Fue 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»])).

Del proceso de revisión se obtuvieron 11 artículos en el análisis Web, 61 resultados en Web Of Science y 85 en Scopus. De estos se excluyeron los artículos con idiomas diferentes de español e inglés; la suma total fue de 157 artículos, pero al cruzar los resultados de las dos 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, obteniendo así un total de 96 artículos a revisar.

### **Estrategias y metodologías**

En esta fase se buscó identificar las estrategias que los emprendedores usaron para afrontar la pandemia por COVID-19, a través del estudio de casos y la revisión de literatura. Para ello, identificaron los emprendimientos entre edades de 0 a 5 años, registrados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga; se seleccionó la metodología que más se adaptaba para el estudio de casos; se definieron los casos objeto de estudio; se aplicaron las herramientas cualitativas y/o cuantitativas que permitieron la obtención de la información relacionada con el objetivo de la investigación, a través de los casos de estudio. En este caso, se realizaron entrevistas y encuestas a emprendimientos del área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), los cuales se dividieron en 3 grupos:

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

Posteriormente, se analizó y documentó la información obtenida; se contrastó con la literatura la información a través de los casos de estudio; y se identificaron las estrategias utilizadas por los emprendedores para enfrentar la pandemia por COVID-19, a partir de la literatura y los casos de estudio.

### **Impacto y potencial de adaptación**

En esta fase se identificó el impacto que generó la pandemia del COVID-19 en los emprendedores, por medio del contraste entre las oportunidades y retos, con las estrategias; con el fin de identificar si las estrategias utilizadas les permitieron adaptarse, o a fracasar. Para esto, mediante la información obtenida por los casos de estudio y la revisión de literatura se identificaron retos y oportunidades generadas por la pandemia del COVID-19 a los emprendedores; se buscó y seleccionó una herramienta que permitiera comparar las estrategias con las oportunidades y retos; finalmente, se analizó el contraste para identificar el potencial de adaptación de los emprendedores, a través de las estrategias y metodologías que usaron para afrontar los retos y las oportunidades.

## **RESULTADOS**

### **Revisión de la literatura**

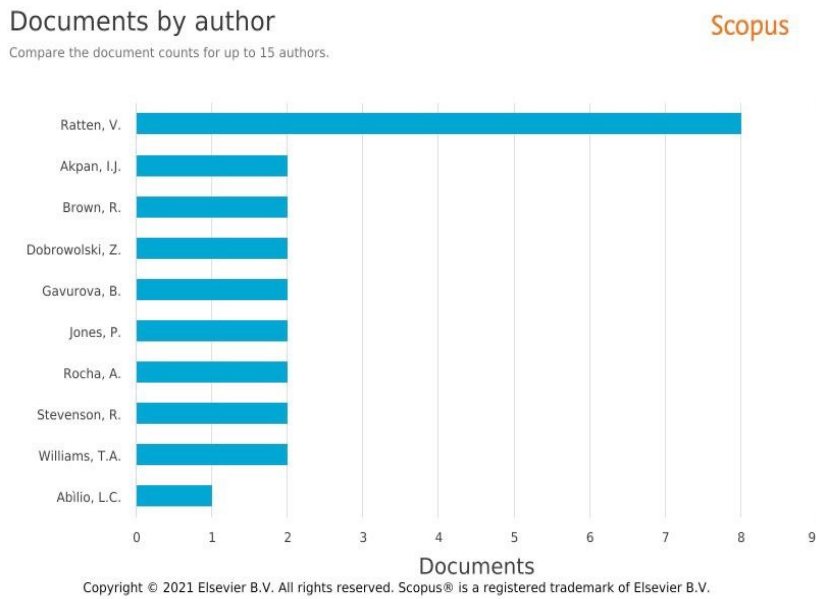
#### **Análisis bibliométrico**

Los documentos obtenidos en la revisión de la literatura 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 1 un mapa de palabras donde se resaltan los términos: “COVID-19”, «Entrepreneurship» y «Entrepreneur», las cuales abarcan en su totalidad las Referencias requeridas para el desarrollo de la presente investigación. Además de relacionar las palabras “China”, “España” e “Italia”, las cuales representan los países donde la pandemia del COVID-19 tuvo mayor afectación, presentando las cifras más elevadas de muertes por este virus.

Por su parte, en la Figura 2 se observan los principales países que han abordado la temática del presente proyecto de investigación; Estados Unidos se destaca como el país con más aportes de investigación científica, al contar con 20 investigaciones publicadas en revistas; seguido por Reino Unido, con 14; Australia, con 11 y España, con 7.



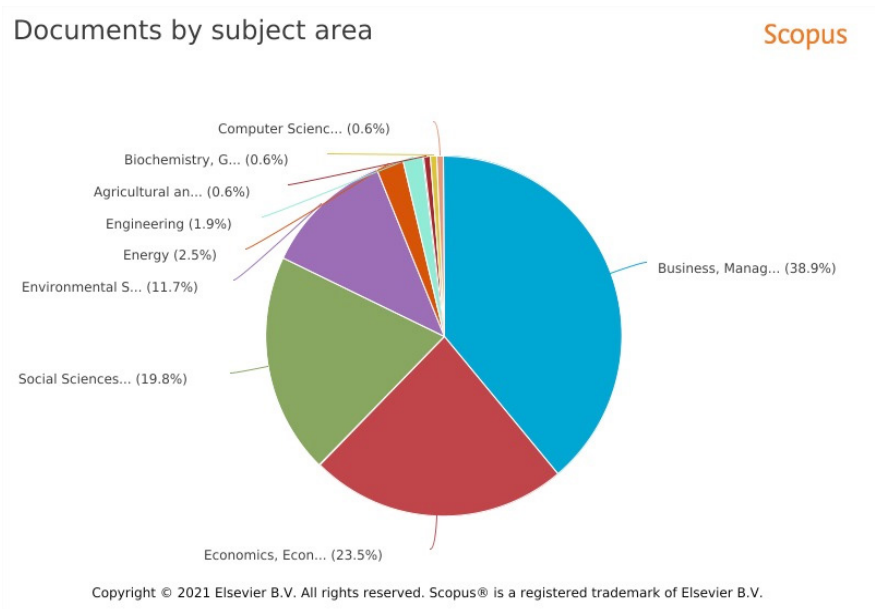
**Figura 3.**  
*Documentos por autor tomado de la base de datos Scopus*



Fuente: Elaboración propia a partir de Scopus

En la Figura 4 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 %. Estos resultados reflejan la directa relación del emprendimiento con el desarrollo de la economía y la afinidad con el presente estudio.

**Figura 4.**  
*Publicaciones por área sobre el Emprendimiento y la pandemia por COVID-19, tomado de la base de datos Scopus*



Fuente: Elaboración propia a partir de Scopus

Finalmente, mediante el análisis realizado se puede concluir que la ecuación construida está alineada con el tema de interés para el desarrollo de esta investigación. Los 96 artículos identificados fueron sometidos a una revisión con el fin de seleccionar a aquellos que tuvieran mayor afinidad con el desarrollo de esta investigación, los criterios de selección se filtraron a partir de: título, resumen y palabras clave; criterios a los que se asignó una puntuación de acuerdo a su prioridad (ver Tabla 2); en ese trámite, el título y el resumen fueron los de mayor

importancia, ya que a partir del contenido de estos se pudo deducir en qué consistía la investigación de cada artículo y, aunque las palabras clave son de gran importancia, se les asignó una menor calificación, pues a partir de estas no es posible evidenciar, a primera vista, qué tanta afinidad tiene cada documento filtrado en relación con el estudio que adelantamos aquí.

**Tabla 2.**  
*Criterios de Selección de artículos*

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

Fuente: Elaboración propia.

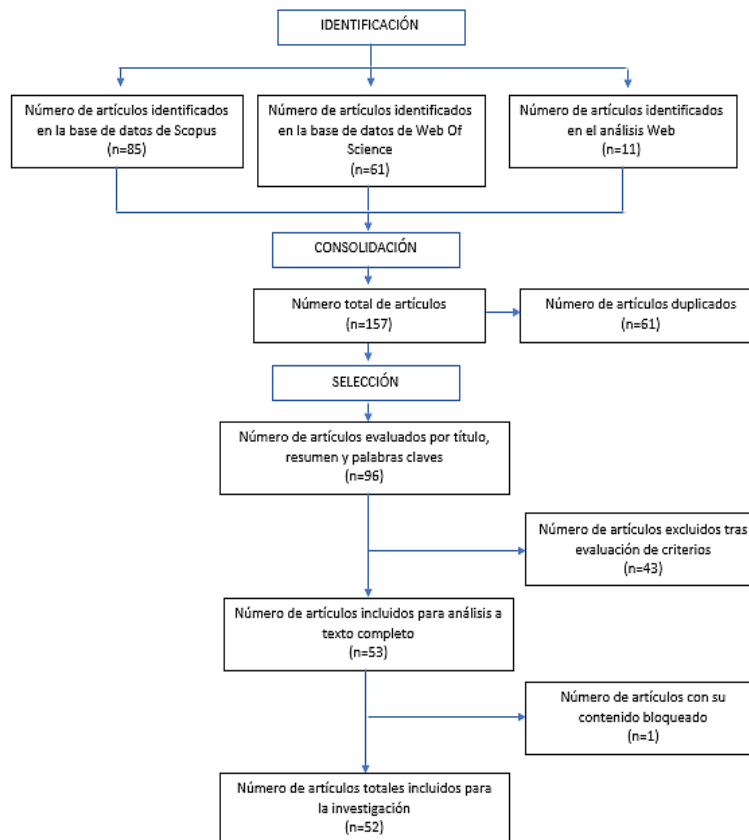
**1. Puntuación.** Cada uno de los criterios de selección tiene un valor asignado que, al ser sumado, da un valor de 100 puntos; la puntuación se estableció de acuerdo con la importancia de cada criterio.

**2. Método de evaluación.** Se evaluó cada uno de los artículos con relación a la afinidad existente entre los criterios de selección y los objetivos del presente proyecto de investigación.

**3. Selección.** Para seleccionar un artículo, la puntuación mínima debería ser mayor o igual a 75 puntos

El proceso por el cual se obtuvo el total de los artículos se evidencia en la Figura 5.

**Figura 5.**  
*Diagrama de flujo de selección de artículos*



Fuente: Elaboración propia.

### **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. 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 de algunas 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, Chanto y Loáiciga (2021), examinaron el impacto de estas medidas, con el objetivo de conocer las expectativas de los emprendedores durante la crisis. Dichos 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 vivieron las PYMES, y en concreto, las más jóvenes. La investigación realizada por 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; tercera, las empresas se vieron obligadas a permanecer abiertas durante el bloqueo parcial, mediante nuevas condiciones de trabajo nunca experimentadas; y cuarta, se registró una significativa 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 en 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. También se presentan disminuciones significativas en cultura, recreación, deporte y educación; al parecer, el único que ha podido sacar provecho es el sector salud.

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 proviniera 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. La segunda parte incluye las demás investigaciones encontradas en la literatura, excluyendo las mencionadas en la primera parte.

### **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 precedentes, como la pandemia por COVID-19. Para hacerlo, los emprendedores tuvieron que salir de su zona de confort y evolucionar.

Torres *et al.* (2022) estudió la reacción de las empresas en China ante esta crisis, su investigación evidencia las primeras estrategias utilizadas; entre ellas: 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 tenían mayor experiencia en el manejo de las crisis ya que poseían un plan de contingencia.

Por su parte, 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, acerca 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 [sic]”. Estos emprendedores afirman que la forman en que se puede evolucionar son a través de nuevas investigaciones de mercado, logrando acceso a los mercados internacionales. 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.

En Finlandia, Björklund *et al* (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. De ese ejercicio, 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, y aplicaciones como 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.

Desde otra fuente, Thorgren y Williams (2020) muestran en su investigación cómo a partir de un evento realizado a través de la plataforma Zoom se pudieron 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 Estados Unidos 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 a buscar una mejora en 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, afectó diversas áreas de las empresas. La cadena de suministro fue la principal 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, dado 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. López *et al.*, (2021) encontraron, en su trabajo investigativo, 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.

El contenido de la *Tabla 3* 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 3.**

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

<b>Estrategias</b>	<b>Actitudes y aptitudes</b>
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	

Fuente: Elaboración propia.

### **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:

**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. 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.

Una de las causas que afecta a la resiliencia empresarial es la dependencia entre empresas para abastecer su cadena de suministro. Es sabido que el efecto causado por una crisis de carácter global genera escases de recursos y aquellas empresas interdependientes se la juegan, entre ellas mismas, por mantenerse a flote. Por consiguiente, cuando una empresa se derrumba desencadena un efecto dominó en la cadena de suministros generando, a su vez, un daño colateral entre aquellos que hacen parte de su ecosistema, tales como proveedores y clientes.

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 sino un énfasis a partir del cual las 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. Lo dicho permite construir economías locales que trabajen por el bien común para generar un ecosistema más resiliente. 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.

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, tener en mente, un objetivo a largo plazo. 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; reducir los pasivos a corto plazo y renegociar los gastos financieros.

**Oportunidad en crisis.** La crisis en el entorno empresarial actúa como una moneda que 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; en cuanto a la otra cara —hay que partir del significado chino fr “cri-sis” (危机, wēijī) que está formado por dos palabras Wei (危 = crisis) y Ji (机 = oportunidad) (Liu *et al.*, 2020)— están los emprendedores que detectaron una oportunidad a partir de la crisis, que les sirvió para reevaluar su modelo de negocio o para crear uno nuevo. Liu *et al.* (2020), encontraron que los empresarios, en países como China, Corea y Singapur, al mismo tiempo que combatían el virus, 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 dependen, en gran parte, de qué tan dispuesto se esté a innovar y de no resistir 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 tiene una máxima que reza “En medio de cada crisis, hay una gran oportunidad”, así, la literatura muestra el caos y desaparición de muchas empresas, pero también 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, p. 25). 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. Es importante resaltar que la innovación no solo hace referencia a la introducción de nuevos productos, servicios y/o procesos, sino también a 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. La digitalización, el uso de startups, el uso de la tecnología y las redes

sociales son herramientas que se ha convertido en el mejor aliado a la hora de crear estrategias encaminadas a sobrevivir o, al menos, a no desaparecer.

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

Llegado el 2020, tenemos a la mano diversas formas de financiación, como entidades bancarias, ángeles inversores, capitalistas de riesgo, incubadoras y, adicionalmente, existe una alta tendencia por el crowdfunding, una forma de suplir la falta de interacción física o de oportunidades de “apareamiento”. Así, con algunos inversores se crean plataformas de financiación colectiva de acciones 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. Encaminados a eso, 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 e impulsar la recuperación y el crecimiento rápido. Algunas de las estrategias que obtuvieron un impacto positivo fueron: designar un presupuesto que sirviera 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 promovieran ecosistemas emprendedores, como es el caso de Silicon Valley.

## Análisis de casos

### Principales resultados de los casos estudiados

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 mayor y menor. La industria manufacturera y el sector turismo se vio detenido por las medidas establecidas por el gobierno para el manejo de la pandemia, dado que estuvieron relacionadas directamente con el flujo de personas y productos. Tal como lo muestran los resultados 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 les obligó a reducir sus nóminas. Por ejemplo, *COLOMBIANA DE SERVICIOS COMEDORES & SUMINISTROS S.A.S* dijo en la entrevista que, debido al cese de actividades que decretó el gobierno, se disminuyeron sus 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 describe Dublino (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 sus propias declaraciones. Esto se evidencia en la literatura revisada, donde el problema de la crisis por la pandemia en las PYMES saltó 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. Dentro de los resultados de la encuesta realizada a estas empresas del grupo, 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. A partir de los resultados de la encuesta, 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 China donde se 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, y 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*, un representante 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 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 utilizar su marca y canales de ventas promoviendo *Granadilla Eats*, dedicada a la venta de frutas y vegetales por medio de las redes sociales (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, 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 informativo 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.

Todos los resultados anteriores de las empresas registradas entre los años 2015 y 2019 en la Cámara de Comercio de Bucaramanga llevan 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 la entrevista 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, 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.

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, 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 era el correspondiente a los acontecidos en 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, pues 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 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 por la empresa *Valorización de Residuos Agroindustriales S.A.S. BIC*, al asociarse con *Ecopetrol* y empresarialmente logró 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 estas estrategias individuales encaminan al emprendedor hacia la resiliencia para afrontar los episodios de crisis.

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, pues 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.

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 la resiliencia empresarial vista desde la inexistencia de actitudes y aptitudes, para poder afrontar dicha crisis.

Lo anterior lleva 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 logró mantenerse activo en el comercio; a pesar de que gran parte de ellas no se encontraban preparadas para asumir la crisis, terminaron por converger en las mismas situaciones de empresas resilientes presentadas en los casos de la literatura, a nivel global.

### **Análisis DOFA**

Esta herramienta 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 tuvieron 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 estas, 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, da su polivalencia y variedad (Ver figura 6).

**Figura 6.**  
*Matriz DOFA*

	Positivos	Negativos
Interno	<b>FORTALEZAS</b> -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).	<b>DEBILIDADES</b> -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.
	<b>OPORTUNIDADES</b> -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 eliminar las restricciones sanitarias).	<b>AMENAZAS</b> -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.
Externo		

Fuente: Elaboración propia.

**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 recíproco 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.

### **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.

- Capacitar personal en el manejo financiero que permita brindar soluciones de este sector en tiempos críticos.
- 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.
- Contar con alternativas de transporte que puedan garantizar el 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 adversas.
- Construir modelos alternativos de trabajo, mediante los cuales no se afecte directamente la productividad y eficiencia, respetando las medidas y normas existentes de la pandemia.

### **Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad)**

Este punto plantea algunos aspectos 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 de 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

### **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 el constante flujo de estos, 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.

## **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, que provocaron 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 destacaron 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; así y todo, 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 actual, 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.

## REFERENCIAS

- 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))
- Björklund, T., Mikkonen, M., Mattila, P. y 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>
- Chanto, C. y Loáiciga, J. (2021). Percepciones del emprendimiento con apoyo de herramientas tecnológicas: un enfoque descriptivo en tiempos de la COVID-19. *Revista Nacional de Administración*, 12(1), e3380. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v12i1.3380>
- Dublino, L. (2020). Factores de riesgo en el reflujo de pequeñas empresas. [Tesis de Doctorado, Universidad de Valencia] Repositorio Institucional. <https://acortar.link/cgskBy>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J., Calabuig-Moreno, F. y Gómez-Tafalla, A. (2020). Effects of the COVID-19 pandemic on sports entrepreneurship. *Sustainability*, 12(20), 8493. <https://doi.org/10.3390/su12208493>
- Fontrudona, J. y Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del Covid-19. IESE Business School Working Paper No. OP-333. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3571706>
- Gee, S. (1981). *Technology Transfer, Innovation, and International Competitiveness de Sherman Gee: Fair Hardcover* | ThriftBooks-Atlanta. (Wiley & Sons, Incorporated, & John, Eds.). New York. <https://acortar.link/81HeHx>
- Korsgaard, S., Hunt, R., Townsend, D. y Ingstrup, M. (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>



- Liu, Y., Ming Lee, J. and Lee, C. (2020), "The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID 19 from an Asian perspective," *Asian Business & Management*, Vol. 19, pp.277–297. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
- López, C., Plata, M. y Vélez, J. (2021). Estudio del impacto de la pandemia del COVID-19 en las dimensiones Institucional, Ecosistema e Individuo del Emprendimiento de Base Tecnológica en Colombia. [Tesis de Maestría, Universidad EAN] Repositorio EAN. <https://acortar.link/rc9ebH>
- Marks, J. (2020). Granadilla swimwear: finding opportunity in times of crisis. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 10(3), 45-69. <https://dx.doi.org/10.1108/EEMCS-05-2020-0164>
- Mora, R. y Johnston, W. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Neumeyer, X., Ashton, W. y 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>
- Organización Mundial de la Salud - OMS. (2020, November 10). Información básica sobre la COVID-19. <https://acortar.link/Ftrdd>
- Schumpeter, J. (1942). Análisis del cambio económico. *The Review of Economics Statistics*, 17(4), 2-10. <https://acortar.link/FzmZ4L>
- Thorgren, S. y Williams, T. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00187. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>
- Torres, A., Carrera, M. y Partida, A. (2022). Factores que influyen en las MiPyMES en tiempos de Covid-19. *Vinculatégica EFAN*, 7(2), 94–112. <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-87>

#### **FINANCIACIÓN**

La autora no recibió financiación para el desarrollo de la investigación.

#### **DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS**

La autora declara no tener conflicto de interés.

#### **AGRADECIMIENTOS**

La autora agradece a la Universidad Industrial de Santander por el apoyo recibido.

#### **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA:**

Conceptualización: Martha Liliana Torres Barreto.

Investigación: Martha Liliana Torres Barreto.

Metodología: Martha Liliana Torres Barreto.

Redacción – borrador original: Martha Liliana Torres Barreto.

Redacción – revisión y edición: Martha Liliana Torres Barreto.