

**Estrategias de adaptación al cambio después del COVID 19 en las empresas financiadas
por el Fondo Emprender en el período 2019-2021, de la ciudad de Pasto**

**Omar Yesid Agreda Rojas
Anderson Javier Ordoñez Chaves**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Universidad CESMAG
San Juan de Pasto
2024**

**Estrategias de adaptación al cambio después del COVID 19 en las empresas financiadas
por el Fondo Emprender en el periodo 2019-2021, de la ciudad de Pasto**

**Omar Yesid Agreda Rojas
Anderson Javier Ordoñez Chaves**

**Trabajo de grado bajo la modalidad de monografía-investigación
para optar el título de administración de empresas**

**Asesor:
Esp. Juan David Misnaza Gomez
Mag. Gloria Alicia Rivera Vallejo**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Universidad CESMAG
San Juan de Pasto
2024**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

NOTA DE EXCLUSIÓN DE RESPONSABILIDAD INTELECTUAL

Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad única de su autor y no reflejan, ni comprometen la ideología de la Universidad **CESMAG**.

Contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Problema de investigación.....	18
1.1 Tema de investigación	18
1.2 Línea de investigación	18
1.3 4 Planteamiento de problema de investigación.....	18
<i>1.3.1 Descripción del problema.....</i>	<i>18</i>
<i>1.3.2 Formulación del problema</i>	<i>19</i>
1.4 Objetivos	20
<i>1.4.1 Objetivo general.....</i>	<i>20</i>
<i>1.4.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>20</i>
1.5 Justificación	20
1.6 Viabilidad.....	21
1.7 Delimitación.....	22
2. Marco referencial.....	23
2.1 Antecedentes	23
2.2 Marco contextual	25
<i>2.2.1 Macro contexto</i>	<i>25</i>
<i>2.2.2 Micro contexto</i>	<i>26</i>
<i>2.2.3 Reseña histórica.....</i>	<i>28</i>
2.3 Marco legal	29
2.4 Marco teórico	30
2.5 Marco conceptual.....	33
3. Metodología.....	37
3.1 Paradigma	37

3.2 Enfoque.....	37
3.3 Método.....	37
3.4 Tipo de investigación.....	38
3.5 Población y muestra.....	38
3.5.1 Población.....	38
3.5.2 Muestra.....	38
3.6 Técnicas de recolección de la información.....	40
4. Resultados de la investigación.....	41
4.1. Diagnóstico interno y externo de las empresas financiadas por el fondo emprender SENA, en las convocatorias objeto de estudio.....	41
4.1.1. Oportunidades y Amenazas de las Empresas.....	72
4.1.2. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM).....	77
4.1.3. Fortalezas y Debilidades de las Empresas.....	82
4.1.4. Matriz de perfil competitivo (PCI).....	86
4.1.5. Matriz DOFA.....	91
4.2. Análisis de la capacidad de la resiliencia empresarial.....	95
4.3. Plan de acción para las empresas financiadas por el Fondo emprender.....	98
4.3.1. Conclusiones sobre el plan de acción.....	110
Conclusiones.....	114
Recomendaciones.....	116
Referencias.....	118
Anexos.....	122

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Género	41
Figura 2. Rango de Edad.....	42
Figura 3. Estado civil	43
Figura 4. Núcleo familiar.....	44
Figura 5. Estrato.....	44
Figura 6. Grupo étnico	45
Figura 7. Rango de ingreso mensual.....	46
Figura 8. Grado de estudios	47
Figura 9. Año de creación.....	47
Figura 10. Su emprendimiento pertenece al sector.....	48
Figura 11. Emprendimiento	49
Figura 12. Número de sucursales.....	49
Figura 13. Número de trabajadores.....	50
Figura 14. Tipo de financiación	51
Figura 15. Comercialización de productos o servicios	51
Figura 16. Principal canal de venta.....	52
Figura 17. Capacidad para exportar	53
Figura 18. Principal competencia	53
Figura 19. Factor distintivo.....	54
Figura 20. Cultura organizacional	55
Figura 21. Afección a empresa por pandemia Covid-19 periodo 2019-2021	56
Figura 22. Capacidad para operar y mantener sus operaciones	57
Figura 23. Cadena de suministro	57
Figura 24. Rentabilidad de su empresa durante la pandemia.....	58
Figura 25. Relación con proveedores	59
Figura 26. Relación con clientes.....	60
Figura 27. Gestión del talento humano durante la pandemia.....	60
Figura 28. Capacidad para afrontar situaciones de la crisis sanitaria	61

Figura 29. Capacitación o asesoría por parte del fondo emprender.....	62
Figura 30. Debilidades identificadas de la empresa	63
Figura 31. Oportunidades identificadas de la empresa	64
Figura 32. Fortalezas identificadas de la empresa en el contexto de la pandemia.....	65
Figura 33. Amenazas identificadas de la empresa	66
Figura 34. Capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios en el mercado	66
Figura 35. Estrategias utilizadas por las empresas para adaptarse al cambio.....	67
Figura 36. Respuesta a clientes después de pandemia.....	68
Figura 37. Situación actual	69
Figura 38. Principal desafío que enfrenta las empresas actualmente.....	70
Figura 39. Medidas implementadas por las empresas	71
Figura 40. Aprendizaje y preparación de las empresas para afrontar una crisis similar.....	72

Lista de Tablas

	Pág.
Empresas financiadas por el fondo emprender en el periodo 2019-2021 de la ciudad de Pasto..	39
Oportunidades y amenazas	72
Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	77
Fortalezas y debilidades	82
Matriz de perfil competitivo (PCI)	86
Matriz DOFA cruzada.....	92
Plan de acción	98

Anexos

	Pág.
Anexo A. Encuesta dirigida a los propietarios de las empresas financiadas por el fondo emprender en el periodo 2019-2021 de la ciudad de Pasto	122
Anexo B. Base de datos de empresas financiadas por el fondo emprender SENA 2019, 2020 y 2021 en la ciudad de Pasto.....	133

Resumen Analítico de Estudio

Programa académico: Administración de Empresas

Fecha de elaboración del RAE: 24 de agosto de 2024

Autores de la investigación: Omar Yesid Agreda Rojas, Anderson Javier Ordoñez Chaves

Asesor: Esp. Juan David Misnaza Gomez, Mag. Gloria Alicia Rivera Vallejo

Jurados: Luis Eduardo Benavides Pupiales, Claudia Magali Solarte Solarte

Título: Estrategias de adaptación al cambio después del COVID-19 en las empresas financiadas por el Fondo Emprender en el período 2019-2021, de la ciudad de Pasto.

Palabras clave: Adaptación al cambio, resiliencia empresarial, financiamiento, emprendedor, estrategias, competitividad, innovación.

Descripción: La investigación analiza las estrategias de adaptación al cambio implementadas por las empresas financiadas por el Fondo Emprender en la ciudad de Pasto durante el período 2019-2021, para enfrentar la pandemia de COVID-19. El objetivo es proponer soluciones que fortalezcan la resiliencia empresarial y promuevan el desarrollo económico local. La investigación inicia con una introducción que subraya los desafíos que enfrentan los emprendedores para mantenerse en el mercado, además de las estrategias adoptadas por las empresas para enfrentar los retos impuestos por la pandemia y para la supervivencia y competitividad en tiempos de crisis. Se plantea un objetivo general orientado a desarrollar estrategias que respondan a los desafíos derivados de la pandemia. La metodología utilizada incluye un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas a los propietarios de las empresas objeto de estudio, y se basa en un marco teórico que incluye conceptos de resiliencia, sostenibilidad y competitividad. Se desarrollan objetivos específicos para realizar un diagnóstico interno y externo de las empresas, analizar su capacidad de adaptación y proponer un plan de acción que potencie sus capacidades en un contexto post-pandemia. El desarrollo de la investigación profundiza en las experiencias de las empresas y su respuesta a los desafíos económicos y sociales. La investigación concluye destacando la necesidad de mejorar las estrategias de apoyo y acompañamiento del Fondo Emprender, además de fomentar políticas que promuevan una cultura empresarial más resiliente y sostenible para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento competitivo en un entorno cambiante.

Contenido: El contenido de la presente investigación cuenta con distintos apartados que se describen brevemente a continuación:

Introducción: Este apartado se centra en los desafíos o barreras que enfrentan los emprendedores en la ciudad de Pasto, Nariño, enfocándose en un entorno afectado por altos niveles de desempleo, pobreza y desigualdad. La introducción destaca cómo la pandemia de COVID-19 incremento estas dificultades, afectando en gran medida a las empresas locales. El estudio se enfoca en analizar las estrategias de adaptación al cambio implementadas por las empresas financiadas por el Fondo Emprender durante el período 2019-2021. Se destaca la importancia de la resiliencia y la capacidad

de adaptación como claves para la supervivencia empresarial. Además, se discute la necesidad de políticas de apoyo más efectivas para fomentar un entorno emprendedor más fuerte y resiliente en medio de la incertidumbre de crisis económicas y sociales.

Problema de investigación: el tema de este apartado es el análisis de las estrategias de adaptación al cambio en las empresas financiadas por el Fondo Emprender SENA en Pasto durante el período 2019-2021, específicamente en respuesta a los impactos del COVID-19. La investigación detalla los problemas específicos que enfrentan estas empresas, como la falta de capital, habilidades, y confianza, además de las barreras administrativas y el acceso limitado a la información gubernamental. Se plantea como objetivo general proponer estrategias de adaptación al cambio para apoyar el crecimiento y desarrollo económico de estas empresas. Los objetivos específicos incluyen realizar un diagnóstico interno y externo de las empresas, analizar su capacidad de resiliencia ante las variables internas, externas y de proceso, y desarrollar un plan de acción que fortalezca sus capacidades adaptativas y contribuya al fortalecimiento del sector empresarial local en un contexto de crisis sanitaria y económica.

Marco referencial: Este apartado se conforma por antecedentes, tanto internacionales como nacionales y regionales, los cuales contextualizan el impacto de la pandemia en las empresas. Se revisaron investigaciones previas sobre cómo la pandemia afectó a pequeñas y medianas empresas en diversos sectores, proporcionando un contexto valioso para entender los desafíos específicos que enfrentan las empresas en Pasto. El marco teórico incluye un análisis de la resiliencia organizacional y las estrategias de adaptación al cambio, citando a autores relevantes que han estudiado estos temas en profundidad. Además, el marco conceptual define términos clave como adaptación al cambio, resiliencia empresarial, y sostenibilidad, que son fundamentales para entender la investigación. Finalmente, el marco legal aborda las normativas y políticas públicas que influyen en el entorno de negocios en Colombia y específicamente en la ciudad de Pasto.

Metodología: Esta investigación se desarrolla bajo el paradigma positivista, ya que busca analizar de manera objetiva los efectos de la pandemia de COVID-19 en las empresas financiadas por el Fondo Emprender en Pasto. El paradigma positivista es adecuado para este estudio porque permite entender fenómenos sociales como la resiliencia empresarial y la capacidad de adaptación a través de datos medibles y verificables. Al utilizar métodos cuantitativos, se pueden obtener resultados claros y precisos que reflejan la realidad de las empresas.

Enfoque: El enfoque cuantitativo fue seleccionado para esta investigación debido a la necesidad de recolectar datos precisos que puedan ser analizados estadísticamente para entender el comportamiento de las empresas financiadas por el Fondo Emprender en el contexto de la pandemia.

Método: El método empírico-analítico se utiliza en esta investigación, ya que permite un estudio detallado y sistemático de las estrategias de adaptación al cambio empleadas por las empresas objeto de estudio. Este método se basa en la observación directa de la realidad empresarial y en la recolección de datos empíricos, lo que facilita una comprensión profunda de cómo las empresas han respondido a los desafíos impuestos por la pandemia.

Tipo de investigación: La investigación es de tipo descriptivo-analítica. Este enfoque es ideal para el estudio, ya que permite describir en detalle las características y el comportamiento de las empresas financiadas por el Fondo Emprender durante el período de la pandemia. Este enfoque permite explorar la complejidad de los desafíos enfrentados por las empresas y las estrategias adoptadas para reducir los efectos negativos de la pandemia.

Población: La población objeto de estudio está compuesta por las empresas financiadas por el Fondo Emprender en Pasto durante las convocatorias del período 2019-2021. Estas empresas abarcan los sectores, manufacturero y comercial, y representan una muestra significativa del tejido empresarial local afectado por el COVID-19.

Muestra: La muestra seleccionada para esta investigación es no probabilística y por propósito, abarcando a 16 empresas de la ciudad de Pasto financiadas por el Fondo Emprender durante el período 2019-2021. Estas empresas fueron elegidas con base en su relevancia para el estudio y la disponibilidad de información detallada sobre sus operaciones y estrategias durante la pandemia.

Técnicas de recolección de la información: La recolección de información se llevó a cabo mediante tres tipos de fuentes: primarias, secundarias y terciarias. Las fuentes primarias incluyeron encuestas estructuradas aplicadas a los propietarios de las empresas financiadas por el Fondo Emprender en Pasto. Estas encuestas fueron diseñadas para obtener datos específicos sobre las estrategias de adaptación al cambio, la implementación de nuevas tecnologías y la diversificación de productos y servicios. Las fuentes secundarias mediante la consulta de trabajos de grado y libros. Las fuentes terciarias incluyeron la consulta en páginas web y libros virtuales.

Validez de los instrumentos de recolección de la información: Para garantizar la validez de contenido, se realizó una revisión exhaustiva de los instrumentos de recolección, asegurando que las preguntas de las encuestas estuvieran alineadas con los objetivos de estudio. Se evaluó la validez de criterio comparando los resultados de las encuestas con datos históricos y otras fuentes relevantes. La objetividad se aseguró redactando preguntas claras y directas, mientras que la practicidad se probó mediante la aplicación de pruebas piloto para confirmar la eficiencia y viabilidad de los instrumentos de recolección.

Conclusiones

La investigación revela que las empresas financiadas por el Fondo Emprender en Pasto han experimentado un impacto significativo debido al COVID-19. Esto se refleja en la disminución de ingresos y en las múltiples dificultades que los emprendedores han enfrentado para mantener sus negocios a flote.

La investigación resalta la importancia del Fondo Emprender SENA como una fuente crucial de financiamiento y apoyo para los emprendedores. Sin embargo, se plantea la necesidad de evaluar la efectividad de las estrategias de acompañamiento durante la crisis sanitaria y de identificar oportunidades de mejora.

La capacidad de resiliencia empresarial emerge como un factor clave en la supervivencia de los emprendimientos. La adaptación al cambio, especialmente después del COVID-19, se convierte en un requisito esencial para enfrentar desafíos y asegurar el crecimiento y desarrollo económico.

Se destaca la importancia de la evaluación continua en el plan de acción propuesto. La adaptabilidad a entornos cambiantes se consolida como una estrategia clave para el éxito a largo plazo, resaltando la necesidad de un enfoque dinámico y receptivo a nuevas oportunidades y desafíos.

Recomendaciones:

Se sugiere realizar una evaluación continua de las acciones y estrategias implementadas por el Fondo Emprender SENA, especialmente en situaciones de crisis. Esto implica establecer indicadores clave de desempeño, recopilar retroalimentación de los emprendedores beneficiarios y adaptar constantemente las políticas según las necesidades del entorno empresarial.

Dada la creciente importancia de la transformación digital, se sugiere que el Fondo Emprender promueva activamente la adopción de estrategias digitales y tecnológicas. Esto incluiría el desarrollo de programas de capacitación en habilidades digitales, así como el apoyo financiero específico para la implementación de tecnologías avanzadas.

Es esencial implementar programas de apoyo continuo después de la financiación inicial del Fondo Emprender. Esto implica brindar asesoramiento empresarial constante, mentorías y redes de apoyo entre los emprendedores financiados, fomentando así la creación de una comunidad empresarial sólida y colaborativa

Referencias:

- Cabezas, M., García, J., & Muñoz, J. (2019). La adaptación organizacional: un desafío en la gestión del cambio. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 22(2), 39-50. doi: 10.15359/rfce.22-2.3
- British Standards Institution (2020). Elementos y competencias de la Resiliencia Organizacional. Recuperado 18/04/2024, de <https://www.bsigroup.com/es-CO/Servicios/resiliencia-organizacional/elementos-y-ambitos-esenciales-de-la-resiliencia-organizacional/>
- Álzate, A. (2011). Las políticas públicas en Colombia. insuficiencias y desafíos. Repositorio institucional. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/42681/32359-119683-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arteaga, G. (01/10/2020). Enfoque cuantitativo: métodos, fortalezas y debilidades. <https://www.testsiteforme.com/enfoque-cuantitativo/>
- Confecámaras (2019) Dinámica de creación de empresas en Colombia. Confecámaras. https://confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20_%20Ene-Dic%202019%20_21012020.pdf
- Hernández Salazar, J. et al. (2021). Análisis del impacto económico del Covid-19 en el comercio minorista del valle del cauca. *Revista De Jóvenes Investigadores AD Valorem*, 4(2),64–73. <https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/advalorem/article/view/3700>
- Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. Banco de la república de Colombia. https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_288

- Talancon, H. P. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Thimoty, J., & Kathleen, M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. University of Notre Dame. <https://www3.nd.edu/~lemmon/courses/bios60581/lectures/eblock/Vogus2007.pdf>
- Vargas Rubio, P (20 de mayo del 2019). Tres sectores aportaron más de la mitad del crecimiento de 2018. La republica. <https://www.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-mas-grandes-de-2018/tres-sectores-aportaron-mas-de-la-mitad-del-crecimiento-de-2018-2863931>

Anexos: Se encuentran dos anexos. El anexo A es Encuesta dirigida a los propietarios de las empresas financiadas por el fondo emprender en el periodo 2019-2021 de la ciudad de Pasto Como anexo B se cuenta con una tabla en la que se encuentran las empresas financiadas por el fondo emprender SENA 2019, 2020 y 2021 en la ciudad de Pasto.

Introducción

Actualmente, uno de los temas más discutidos en relación al emprendimiento es el elevado número de obstáculos que deben superar para mantenerse en el mercado, lo cual dificulta su desarrollo personal y profesional. Los emprendedores deben ser resilientes en un país donde la calidad de vida está influenciada por índices altos de pobreza, desempleo, desigualdad, acceso desigual a la educación, y otros desafíos similares. En la ciudad de Pasto, ubicada en el departamento de Nariño, hay un indicador que causa preocupación: el desempleo. De acuerdo con las estadísticas del DANE (2021), la tasa de desempleo en la región se sitúa en un 13,5%, lo que indica que hay una gran cantidad de personas sin empleo. Esta situación se debe a una oferta laboral insuficiente para cubrir la demanda, lo que ha generado una brecha entre los desempleados y las oportunidades de trabajo disponibles. “En este sentido, el gobierno le apuesta al apalancamiento de ideas de negocios que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre, técnicos, tecnólogos, practicantes universitarios o profesionales” (SENA, 2017).

La creciente tasa de actividad empresarial total en etapa inicial (TEA) de Colombia pasó del 22,3 % en 2019 al 31,1 % en 2020, respecto a la TEA (Actividad Emprendedora Temprana) las principales barreras para el emprendimiento se encuentran en el acceso a los mercados y el financiamiento (Gómez, s.f.).

El trabajo de investigación responde a un estudio de tipo descriptivo analítico bajo el enfoque de estudio de casos en donde se analizaron las estrategias de adaptación al cambio implementadas por las empresas financiadas por el Fondo Emprender en la ciudad de Pasto durante el período 2019-2021. Este estudio se centró en un contexto marcado por la pandemia de COVID-19, que ha afectado significativamente la economía local y ha obligado a las empresas a reevaluar y modificar sus modelos de negocio para sobrevivir y prosperar.

En el transcurso del trabajo, se identificaron diversas estrategias adoptadas por las empresas para enfrentar los retos impuestos por la pandemia. Estas incluyeron la implementación de nuevas tecnologías, la diversificación de productos y servicios, y la búsqueda de nuevos mercados. Además, se evaluó el impacto de estas estrategias en la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas, así como en la generación de empleo y el desarrollo económico de la región.

Los hallazgos revelaron que las empresas que lograron adaptarse con mayor éxito fueron aquellas que implementaron innovaciones tecnológicas y diversificaron sus ofertas. Estas empresas no solo pudieron mantener su operatividad durante la crisis sanitaria, sino que también lograron expandirse a nuevos mercados y mejorar su competitividad.

Este trabajo ofrece una visión comprensiva de cómo las empresas financiadas por el Fondo Emprender han navegado por un período de incertidumbre y cambio, destacando las prácticas efectivas que podrían servir como modelo para otras organizaciones enfrentando desafíos similares en el futuro. La investigación concluye que la resiliencia y la capacidad de adaptación son factores determinantes para el éxito empresarial en tiempos de crisis, y subraya la importancia de políticas de apoyo robustas para el sector emprendedor.

1. Problema de investigación

1.1 Tema de investigación

Estrategias de adaptación al cambio.

1.2 Línea de investigación

Gestión y competitividad: esta línea busca impulsar la generación de empresas y la solución de los problemas referentes a la gestión empresarial, innovación y competitividad con el fin de estimular el desarrollo y crecimiento económico de la región.

Se pretende investigar las estrategias de adaptación al cambio después del COVID 19 en las empresas financiadas por el fondo Emprender SENA en el periodo 2019-2021, en la ciudad de Pasto, para poder proponer alternativas de solución para el mejoramiento de estas.

1.3 4 Planteamiento de problema de investigación

1.3.1 Descripción del problema

Durante la pandemia, prácticamente todas las empresas a nivel mundial se vieron afectadas por el Covid-19. Según el informe del Banco Mundial (2021), entre octubre de 2020 y enero de 2021, en comparación con años anteriores, cerca del 25% de las empresas del mundo experimentaron una caída del 50%. Alrededor del 65% de las empresas ajustó su nómina salarial, reduciendo horarios, salarios u otorgando licencias. Además, el 34% de las empresas aumentó su uso de internet y plataformas digitales, mientras que el 17% invirtió en la mejora de equipos y programas digitales. Solo 1 de cada 10 empresas de países de ingresos bajos recibió apoyo de sus gobiernos, y más del 70% de las empresas en dichos países señaló que la falta de información es el principal obstáculo para acceder a la asistencia gubernamental.

En la actualidad existen una serie de barreras que suponen un obstáculo para el emprendimiento, algunas de ellas se centran en las deficiencias que presenta el sistema educativo frente al desarrollo de habilidades emprendedoras, el desconocimiento de las normas y de las oportunidades así como la falta de orientación alrededor de la formalización empresarial, que para muchos emprendedores representa una barrera que les impide consolidar sus emprendimientos, no sólo frente al trámite de formalización, sino también a la documentación legal que se requiere para

que los emprendimientos puedan insertarse en el mercado, esto significa un gran reto por el cual muchos emprendedores desertan.

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (2022): financia iniciativas empresariales en todos los sectores económicos, que provengan o sean desarrolladas por emprendedores líderes, brindando herramientas de apoyo, por otra parte, se evidencia que los emprendimientos suelen desaparecer en el corto plazo por diferentes problemas del entorno en que operan. Ya que los emprendimientos cuentan con limitantes estructurales cuando recién empiezan a operar, es de vital importancia evitar riesgos como el sobreendeudamiento, ya que, si no se cuenta con fuentes claras para responder a tales deudas y la no adaptación a los nuevos cambios que se presentan, se puede desencadenar deficiencias que atentan en la sostenibilidad de la empresa. Teniendo en cuenta este panorama, el reto es para las entidades de apoyo y los actores del ecosistema regional de emprendimiento quienes deben plantear estrategias que estén acordes a las políticas públicas actuales, que están orientadas sobre los principios básicos de igualdad, equidad, accesibilidad y sostenibilidad, para que los emprendedores puedan acceder a los beneficios del SENA, y tener un seguimiento continuo de esta, para que no desistan y así condonar la deuda, permitiendo superar todas estas barreras que los harían desertar de un proceso de emprendimiento.

En un estudio realizado por Rivero, C. A. (2017) “sobre las barreras a la creación de empresas, se consideran cinco factores: la falta de capital, la falta de habilidades, la dura realidad, falta de confianza y los costos administrativos” (p. 25).

Frente al contexto anterior, para el desarrollo de este proyecto de investigación, se toma como población las empresas financiadas por el Fondo Emprender SENA, convocatorias: (nacional 69, general 72 y economía 73) en el periodo 2019-2021 antes y durante la pandemia Covid-19 en la ciudad de Pasto, como base para analizar las estrategias que se implementan en la actualidad, la investigación tomó empresas del sector industrial, comercial y cultural que se encuentran ubicadas demográficamente en la ciudad de Pasto y vigentes con el fondo emprender SENA ya que esto facilita el acceso a la información requerida. Esto con el fin de proponer acciones de mejoramiento que permitan al emprendedor superar estas barreras y permitir que los emprendedores surjan y se consoliden en la economía regional.

1.3.2 Formulación del problema

¿Mediante la formulación de Estrategias de adaptación al cambio, después del Covid 19, en las empresas financiadas por el Fondo Emprender SENA en el periodo 2019-2021, de la ciudad

de Pasto, se podrán establecer alternativas de mejoramiento que permita contribuir al fortalecimiento del sector empresarial local?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Proponer estrategias de adaptación al cambio, después del Covid 19, en las empresas financiadas por el Fondo Emprender en el periodo 2019-2021, en la ciudad de Pasto, con el fin de apoyar su crecimiento y desarrollo económico.

1.4.2 Objetivos específicos

Hacer un diagnóstico interno y externo de las empresas financiadas por el fondo emprendre SENA, en las convocatorias objeto de estudio.

Analizar la capacidad de resiliencia empresarial de las organizaciones objeto de estudio de acuerdo con las variables internas, externas y de proceso.

Proponer un plan de acción para las empresas financiadas por el Fondo emprendre.

1.5 Justificación

En Colombia, el emprendimiento ha sido reconocido como un motor de crecimiento económico y social, y el Fondo Emprender se ha consolidado como una de las principales fuentes de financiamiento para emprendedores en el país. En este sentido, los jóvenes profesionales mayores de 18 años son incentivados a presentar proyectos productivos e innovadores que generen tejido empresarial, con el objetivo de promover la creación de empleo y el desarrollo económico de la región.

Según Harper (1991), los emprendedores son personas que están dispuestas a asumir riesgos y responsabilidades por su negocio, organizándolo y controlándolo en función de su deseo de enfrentar desafíos, alcanzar logros y satisfacer sus necesidades personales, emocionales y psicológicas.

No obstante, la pandemia COVID-19 ha impactado significativamente en la economía del país, afectando a los emprendedores que han visto disminuidos sus ingresos y enfrentado múltiples dificultades para mantener sus negocios a flote. Por lo tanto, se considera importante realizar un estudio que analice el impacto de la pandemia en los proyectos del Fondo Emprender SENA en el

departamento de Nariño, específicamente en la ciudad de Pasto, con el fin de identificar los factores determinantes de éxito y fracaso empresarial durante la crisis sanitaria.

En este sentido, se espera que los resultados de la investigación permitan mejorar las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento empresarial del Fondo Emprender SENA, y que a su vez contribuyan a la reactivación económica del departamento de Nariño en un contexto post-pandemia.

Además, la investigación tomó empresas del sector manufacturero, comercial y cultural que se encuentran ubicadas demográficamente en la ciudad de Pasto y vigentes con el fondo emprender SENA ya que esto facilita el acceso a la información requerida. Además, se considera importante analizar cómo ha sido el acompañamiento del Fondo Emprender SENA hacia los emprendedores durante la crisis sanitaria, y si las medidas adoptadas han sido suficientes para mitigar el impacto económico negativo de la pandemia. En este sentido, se busca identificar buenas prácticas y posibles oportunidades de mejora en el acompañamiento empresarial en situaciones de crisis.

La justificación de este proyecto radica en la importancia de comprender el impacto de la pandemia en los proyectos del Fondo Emprender SENA en el departamento de Nariño. Este análisis permitirá identificar oportunidades de mejora en las políticas de acompañamiento y fortalecimiento empresarial en el contexto de crisis sanitaria. Asimismo, el estudio de las buenas prácticas que se han llevado a cabo durante esta situación de crisis podría ser útil para enfrentar situaciones similares en el futuro.

En conclusión, este proyecto permitirá obtener información valiosa para mejorar las políticas de acompañamiento empresarial y fortalecimiento en el contexto de crisis sanitaria. Los resultados de la investigación serán relevantes no solo para el Fondo Emprender SENA, sino también para otros actores del ecosistema emprendedor en el departamento de Nariño y en Colombia en general. El proyecto puede contribuir a construir una cultura empresarial más resiliente y sostenible en el país, y a fomentar la innovación y el emprendimiento en momentos de incertidumbre y cambio.

1.6 Viabilidad

Este proyecto es viable para su consecución, porque se cuenta con el apoyo de la directora de la unidad de emprendimiento del SENA quien colabora con la información necesaria para la investigación a realizar, uso de sus archivos y almacenamiento de base de datos. Además, se cuenta

con los recursos financieros para realizar el estudio, además la Universidad CESMAG, proporciona asesoría por parte de sus docentes, también, se tiene, fuentes de recolección de información como internet, libros, artículos entre otros, al igual que se posee el conocimiento teórico-practico adquirido en la carrera de administración.

El proyecto reúne características, condiciones técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de sus metas y objetivos. Los componentes que lo conforman están enmarcados dentro del contexto de un enfoque multisectorial integrado, que trata de recoger la información sobre las empresas que fueron financiadas por el fondo emprender SENA, que estrategias y alternativas implementaron para mantenerse en el mercado, las aspiraciones de estas y la priorización de necesidades de los habitantes de la Región.

1.7 Delimitación

La presente investigación sobre la formulación de estrategias de adaptación al cambio en las empresas financiadas por el Fondo emprender del SENA en las convocatorias: nacional 69, 81, y 82; general 72, 77; economía naranja 65, 73 y 78; reincorporados 68 y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 235 en el periodo 2019-2021; en los sectores manufacturero, comercial y cultural de la ciudad de Pasto, ya que las empresas tienen concentrado su mercado en esta región, el trabajo se llevará a cabo en el periodo 2022 - 2023, con el fin de analizar la situación actual de las empresas frente al mercado.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Según Powell, A. et al. (2022), la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en América Latina y el Caribe, tanto en las empresas como en los mercados laborales de la región. Muchas empresas experimentaron una disminución en sus ingresos y ganancias durante el año 2020, lo que las llevó a reducir costos y endeudarse para mantener la liquidez. Mientras algunos sectores lograron recuperarse al adoptar nuevas tecnologías digitales, otros enfrentaron dificultades persistentes y experimentaron una reasignación de recursos entre sectores.

En los mercados laborales, se observó una agitación sin precedentes, con un impacto mayor en el empleo informal en comparación con el sector formal. Aunque ha habido una recuperación general, el desempleo se mantiene alto, especialmente entre mujeres y jóvenes. A pesar de algunas mejoras en el empleo informal, las tasas de participación laboral siguen por debajo de los niveles previos a la pandemia. Los paquetes de apoyo gubernamentales y las medidas monetarias han sido clave para ayudar a empresas y hogares, pero han aumentado la deuda pública y la política monetaria se ha vuelto más restrictiva.

Factores externos, como la invasión rusa a Ucrania, han impactado la economía global, generando aumentos en los precios de los productos básicos de exportación y afectando a los importadores de petróleo y al crecimiento económico. Además, la normalización de la política monetaria en Estados Unidos y otros países ha aumentado la volatilidad financiera y aumentando el riesgo de estanflación.

Esta información es relevante para la investigación sobre las empresas financiadas por el Fondo Emprender en la ciudad de Pasto, ya que proporciona un contexto crucial sobre los impactos de la pandemia en las empresas y los mercados laborales.

Antecedentes Nacionales

En su artículo titulado "Análisis del impacto económico de la COVID-19 en el comercio minorista del Valle del Cauca", Hernández (2021) examinó cómo la pandemia afectó al sector minorista en algunos subsectores específicos del departamento del Valle del Cauca. Se seleccionaron tres subsectores que experimentaron disminuciones en sus ventas reales entre marzo

y junio de 2020 y se aplicó un modelo de cambio estructural para analizar los impactos económicos en los Restaurantes, Servicios Culturales y la línea de Vestuario. Los resultados del análisis revelaron cambios y choques estructurales en los tres subsectores durante tres períodos de tiempo, y también demostraron la disminución en las ventas reales durante los meses estudiados.

Después de aplicar el modelo mencionado anteriormente, los resultados de la investigación revelaron que la pandemia ha tenido varios efectos adversos en los ingresos de los comerciantes que dependen de los subsectores analizados. Esto ha llevado a pérdidas económicas significativas, el cierre de sus negocios y la necesidad de encontrar nuevas formas de venta para poder seguir operando y aumentar sus ingresos nuevamente.

Esta información podría ser relevante para la investigación en Pasto, ya que las empresas financiadas por el Fondo Emprender también podrían haberse visto afectadas por la pandemia y necesitan encontrar estrategias para adaptarse y mantener su operación. Además, los resultados del análisis de Hernández podrían ser utilizados para comprender los cambios estructurales que podrían haber ocurrido en los subsectores específicos en Pasto, lo que podría ser relevante para el análisis de la adaptación de las empresas financiadas por el Fondo Emprender en la ciudad de Pasto.

Antecedentes Regionales

Según la Secretaría de Desarrollo Económico. (2021), que lideró la estrategia "Semana de la Innovación, Reactídate Pasto Innova" en el Municipio de Pasto, con el fin de fomentar el emprendimiento y fortalecer la innovación en la región. Esta estrategia se enmarca en el plan de reactivación económica progresiva y responsable llamado Pacto por Pasto, y se lleva a cabo mediante la colaboración público-privada y de la academia con aliados estratégicos como la Cámara de Comercio de Pasto, SENA, Red Regional de Emprendimiento, iNNpulsa, Universidad Mariana, Cesmag y Antonio Nariño. La entrega de incentivos tiene como objetivo fortalecer las capacidades creativas de los emprendedores y contribuir a la materialización de sus ideas. Los participantes tendrán la oportunidad de experimentar un proceso de crecimiento profesional con la ayuda de todos los aliados mencionados.

Reactídate Pasto innova ayudara a la investigación a mostrar un ejemplo de una estrategia liderada por una entidad gubernamental, en este caso la Secretaría de Desarrollo Económico, para promover el emprendimiento y la innovación en una región específica, en este caso el Municipio de Pasto. De igual manera, destaca la importancia de la articulación público-privada y la

colaboración con aliados estratégicos como la Cámara de Comercio de Pasto, el SENA, la Red Regional de Emprendimiento, iNNpulsa, entre otros. Estos aspectos pueden ser de utilidad para comprender cómo se llevan a cabo estrategias similares en la región y cómo se puede fomentar el crecimiento profesional de los emprendedores. Además, la información proporcionada sobre el plan de reactivación económica progresiva y responsable, Pacto Por Pasto, puede ser relevante para contextualizar la situación económica y social en la región y entender cómo ha afectado a las empresas financiadas por el Fondo Emprender.

2.2 Marco contextual

2.2.1 Macro contexto

El departamento de Nariño se encuentra ubicado en el suroeste de Colombia y limita con el océano Pacífico, Ecuador y los departamentos de Cauca, Putumayo y Huila. La economía de la región se basa en una gran variedad de actividades económicas, entre las que destacan la agricultura, la pesca, la minería y el turismo.

En este sentido, el departamento de Nariño es reconocido por su diversidad cultural y sus atractivos turísticos, como el Santuario de Las Lajas, la Laguna de la Cocha y el Volcán Galeras. Así mismo, según un informe de la Cámara de comercio de Pasto (2021), la economía de la región se basa en actividades como la agricultura, la ganadería, la minería y el comercio.

En cuanto, al sector industrial, existen empresas dedicadas a la producción de alimentos, textiles, productos químicos, papel y cartón, entre otros; sin embargo, el sector industrial se ha enfrentado a retos como la falta de acceso a tecnología y la competencia de productos importados.

Por otra parte, el sector comercial en el departamento de Nariño se compone principalmente por pequeñas y medianas empresas que se dedican a la venta de productos locales y regionales, así como a la prestación de servicios de alojamiento y alimentación. Además, el turismo es una actividad importante en la cantidad de la región, lo que implica una gran cantidad de empresas relacionadas con esta actividad económica.

En este orden de ideas, el sector cultural del departamento de Nariño cuenta con una rica tradición indígena y afrodescendiente, que se manifiesta en sus festividades, danzas, música y artesanías. El Carnaval de Negros y Blancos, celebrado en la ciudad de Pasto, es uno de los eventos culturales más destacados de la región.

Además de los sectores mencionados anteriormente, Nariño también es reconocido por su producción de café de alta calidad, de panela y productos derivados de la leche, que son

importantes para la economía regional. La región también tiene un importante potencial para la producción de energía renovable, especialmente de energía eólica y solar.

Sin embargo, a pesar de tener un gran potencial económico, el departamento de Nariño también enfrenta importantes desafíos sociales y económicos, como la pobreza, la desigualdad, la violencia y la falta de acceso a servicios básicos como la salud y la educación. Estos desafíos pueden afectar negativamente el desarrollo empresarial y económico de la región.

En este contexto, la investigación Estrategias de adaptación al cambio en las empresas financiadas por el Fondo Emprender en el periodo 2019-2021, en la ciudad de Pasto, se enfoca en analizar cómo las empresas financiadas por el Fondo Emprender han logrado adaptarse a los cambios en el entorno económico y social y cómo esto puede contribuir al desarrollo empresarial y económico de la región.

En el contexto de la investigación, es importante destacar que el departamento de Nariño ha sido afectado por la pandemia de COVID-19, lo que ha tenido un impacto significativo en la economía regional, especialmente en los sectores de turismo y cultura. Por lo tanto, se espera que los resultados de la investigación permitan identificar las principales estrategias que han sido efectivas en la adaptación de las empresas y puedan ser utilizadas por otras empresas de la región. Además, la investigación podría ser útil para la implementación de políticas públicas y estrategias de apoyo a las empresas en el contexto de cambios y desafíos económicos y sociales en la región.

En resumen, la investigación Estrategias de adaptación al cambio en las empresas financiadas por el Fondo Emprender en el periodo 2019-2021, en la ciudad de Pasto, se enmarca en un contexto regional de importantes desafíos económicos y sociales, pero también de grandes oportunidades para el desarrollo empresarial y económico de la región.

2.2.2 Micro contexto

La ciudad de Pasto se encuentra localizada en el extremo suroccidental de Colombia, limita al norte con el Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico; donde existen varias instituciones que han contribuido al desarrollo económico y empresarial, como la Cámara de Comercio, el Centro de Desarrollo Empresarial y el Fondo Emprender, que es un programa del gobierno colombiano que tiene como objetivo financiar y apoyar a emprendedores y empresas en su fase inicial.

En el marco de esta investigación, se pretende analizar específicamente a las empresas financiadas por el Fondo Emprender en el periodo 2019-2021, con el fin de identificar las estrategias que han implementado para adaptarse a los cambios en el entorno económico y social.

Según un informe de la Cámara de comercio de Pasto (2021), La economía de Pasto se basa en la producción de bienes y servicios en los sectores industrial, comercial y cultural.

En el sector industrial, se destacan actividades como la producción de alimentos y bebidas, textiles, confecciones, productos de madera, entre otros. A pesar de que este sector ha enfrentado algunos desafíos en los últimos años, como la competencia de productos importados y la falta de acceso a tecnologías avanzadas, aún mantiene una presencia importante en la economía de la ciudad.

En el sector comercial, se encuentran actividades como el comercio al por mayor y al por menor, la reparación de vehículos y electrodomésticos, y la prestación de servicios de alojamiento y alimentación. Este sector ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, gracias al aumento del consumo interno y al turismo.

En cuanto al sector cultural, Pasto es conocido por su riqueza en tradiciones y festividades, como el Carnaval de Negros y Blancos, que atraen a turistas de todo el mundo. Además, cuenta con una amplia oferta de productos culturales, como artesanías, música, danzas y gastronomía.

Es importante destacar que durante este período se han presentado varios eventos que han generado cambios significativos en la economía y en la vida cotidiana de los habitantes de la ciudad, como la pandemia de COVID-19, que ha obligado a las empresas a replantear sus estrategias y modelos de negocio para sobrevivir.

La investigación se enfocará en identificar las estrategias utilizadas por las empresas financiadas por el Fondo Emprender para adaptarse a estos cambios, ya sea mediante la implementación de nuevas tecnologías, la diversificación de productos o servicios, la búsqueda de nuevos mercados, entre otras acciones.

También se analizará el impacto de estas estrategias en la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas, así como en la generación de empleo y el desarrollo económico de la ciudad.

En el contexto de la investigación, es de tener en cuenta que la pandemia de COVID-19 ha afectado significativamente a la economía de la ciudad, especialmente a las empresas que dependen del turismo y la cultura. Por lo tanto, se espera que la investigación pueda arrojar luces

sobre cómo las empresas financiadas por el Fondo Emprender han enfrentado estos desafíos y han implementado estrategias efectivas de adaptación al cambio.

En conclusión, la investigación *Estrategias de adaptación al cambio en las empresas financiadas por el Fondo Emprender en el periodo 2019-2021, en la ciudad de Pasto*, se enfoca en analizar cómo las empresas financiadas por el Fondo Emprender han implementado estrategias para adaptarse a los cambios ocurridos en este período, en un contexto marcado por la pandemia de COVID-19 y otros factores económicos y sociales.

2.2.3 Reseña histórica

El Fondo Emprender otorga financiamiento inicial a empresarios que necesitan iniciar sus proyectos, para apoyar el desarrollo del sector productivo y mejorar la calidad de vida de la población beneficiada.

La historia del Fondo Emprender SENA se remonta a la creación del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en 1957, con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad del sector productivo colombiano a través de la formación técnica y tecnológica de los trabajadores. Según lo explicado por el Fondo Emprender en el año 2019, este es un fondo de capital inicial establecido por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002; en este año 2002, se creó el Fondo Emprender con el fin de apoyar la creación y consolidación de empresas innovadoras y sostenibles en Colombia, proporcionando financiamiento inicial a empresarios que necesitan iniciar sus proyectos.

A este Fondo pueden acceder todas las personas, ciudadanos colombianos, mayores de edad que cuenten con una idea de negocio o un plan de negocio y que no estén constituidos legalmente, se establecen una serie de lineamientos sobre quienes pueden acceder a este beneficio de la siguiente forma:

El Fondo Emprender (2019), establece que los aprendices del SENA que hayan terminado un programa de formación titulado en los últimos 24 meses, los egresados con título obtenido, estudiantes en los dos últimos semestres de formación profesional o que hayan completado el 80% de créditos académicos de un pregrado, y graduados de programas técnicos, tecnológicos, de pregrado, posgrado, maestría y doctorado de instituciones nacionales o extranjeras, pueden recibir financiamiento. Los aprendices activos del Programa SENA Emprende Rural (SER) que han completado doscientas (200) horas del programa de formación o los egresados de este programa también son elegibles. Finalmente, los ciudadanos colombianos que han sido calificados como

población vulnerable por una autoridad competente y han completado al menos noventa (90) horas de formación en el SENA en áreas afines al proyecto, así como los connacionales certificados por la Cancillería como retornados con retorno productivo y que hayan completado al menos noventa (90) horas de formación en el SENA en cursos afines al área del proyecto, también pueden ser elegibles para recibir financiamiento.

El solicitante que cumpla con los requisitos exigidos, podrá acceder a varios beneficios, como capital semilla y asesoramiento en la elaboración del plan de negocio y en el proceso de registro en la plataforma correspondiente. Además, se llevará a cabo la evaluación y financiamiento del plan, y se mostrará seguimiento para garantizar el éxito de la empresa. Si se cumplen las metas establecidas, los recursos otorgados se pueden condonar.

En la ciudad de Pasto, el sector empresarial ha experimentado una serie de cambios y desafíos en los últimos años, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19 que ha afectado a nivel mundial. Las empresas financiadas por el Fondo Emprender SENA en la ciudad de Pasto no han sido ajenas a estos cambios, y es por eso que se hace necesario analizar cómo se han adaptado a las nuevas circunstancias para seguir siendo competitivas y sostenibles.

Se seleccionaron 30 empresas de la ciudad de Pasto de diferentes sectores como el industrial, comercial y cultural, que fueron financiadas por el Fondo Emprender SENA en el periodo 2019-2021, para investigar cómo se han adaptado al cambio en el contexto empresarial, especialmente durante la pandemia de COVID-19. La información obtenida permitirá identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejora en las estrategias de adaptación al cambio en el contexto empresarial, y contribuirá al fortalecimiento de las políticas de apoyo al sector productivo en la ciudad de Pasto.

2.3 Marco legal

Una política pública orientada al emprendimiento puede crear un marco estratégico que incluye a importantes instituciones financieras, públicas, privadas y de formación para apoyar a los emprendedores. Sin embargo, el éxito de estas políticas depende de muchas variables, como las dinámicas sociales, técnicas, económicas y culturales de cada región o contexto.

El análisis presenta el marco normativo que establece las bases para la política actual de emprendimiento en el país, el cual se rige por las directrices del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 de la siguiente forma:

En el 2002 mediante el artículo 40 de la ley 789 se creó el fondo emprender como una cuenta de carácter independiente y además asociada al Servicio Nacional de Aprendizaje, del Sena.

La Ley 905 de 2004 que modificó la Ley 590 de 2000 promueve desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas, así como el fortalecimiento de la cultura empresarial a través del acceso a mercados financieros y la creación de empresas.

Ley 1014 De 2006, conocida como la Ley del emprendimiento, la creación de una normativa en Colombia establece directrices claras para promover el espíritu emprendedor en el sistema educativo y establecer un marco interinstitucional para incentivar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas, especialmente aquellas con alto potencial innovador.

CONPES 3527 de 2008. Política nacional de competitividad y productividad. Se presenta en el marco del Sistema Nacional de Competitividad, presenta 15 focos de acción prioritaria, entre ellos, la formalización empresarial, laboral, ciencia tecnología e innovación, simplificación tributaria, educación y competencias laborales entre otros.

Ley 1780 del 2 de mayo de 2016. Esta Ley promueve la generación de empleo para la población más joven entre los 18 y 28 años, apoyando no sólo las políticas de empleo sino también la creación de nuevas empresas y el emprendimiento.

2.4 Marco teórico

La investigación de aceptación de un producto ha buscado comprenderse desde distintas teorías. No obstante, para comprender cada una de ellas, primeramente, será importante definir algunos conceptos claves en el tema de investigación. Entre los cuales se encuentra: diagnóstico organizacional, estrategias de adaptación al cambio en tiempos de crisis además de variables sociales y económicas.

Diagnóstico organizacional

De acuerdo con Ruiz, W. (2022) es una forma de evaluar la situación actual en la que se encuentra una empresa, conociendo sus problemas, debilidades y oportunidades. Además, se realiza con el fin de disminuir los obstáculos tanto internos como externos que influyen en la empresa y que tienen directa incidencia al momento de alcanzar nuestros objetivos y darles pronta solución.

Para realizar este diagnóstico, se puede hacer a través de la matriz DOFA donde se permite diseñar estrategias que aprovechen las oportunidades y minimicen las amenazas, utilizando de manera eficiente los recursos de la organización.

Análisis DOFA. Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis de la matriz DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Se busca lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

En este orden de ideas, la Universidad de Champagnat (2003) afirma que el diagnóstico organizacional es fundamental para el buen funcionamiento de las empresas o instituciones, ya que permite identificar problemas y tomar acciones para solucionarlos. Este examen periódico es una parte importante de la planeación operativa y permite maximizar el uso de los recursos organizacionales. Sin embargo, el diagnóstico no siempre es el punto de partida en un proceso de planeación, ya que es necesario saber cuál es el objetivo antes de decidir cómo llegar a él. En resumen, el diagnóstico organizacional es una herramienta clave para identificar problemas y mejorar el funcionamiento de las empresas o instituciones, pero debe estar en línea con los objetivos y estrategias previamente definidos.

Esto permite proponer estrategias para adaptarse a los cambios y solucionar los problemas que se presenten en la empresa. En este contexto, se aplicarán estas teorías para evaluar y proponer estrategias de adaptación al cambio en empresas financiadas por el fondo emprender SENA en el periodo 2019-2021, en la ciudad de Pasto, tanto antes como durante la pandemia de COVID-19.

Resiliencia organizacional

Según Timothy. J, et al. (2007), la resiliencia empresarial se define como la capacidad de una organización para recuperarse de crisis o perturbaciones, adaptarse al cambio y desarrollarse continuamente en el futuro. Esta capacidad de resiliencia depende de tres tipos de variables:

Variables internas: factores internos de la organización, como la cultura, la estructura y la estrategia.

Variables externas: factores externos a la organización, como el entorno social, económico y político.

Variables de proceso: las acciones y procesos internos de la organización para gestionar la resiliencia, como la planificación de la continuidad del negocio y la gestión de crisis.

En su teoría, Timothy. J, et al. (2007), destaca la importancia de las variables sociales y económicas externas en la resiliencia empresarial, ya que estas pueden tener un impacto significativo en la capacidad de la organización para recuperarse y adaptarse a los cambios. Además, argumenta que las organizaciones resilientes son aquellas que son capaces de mantener una "relación simbiótica" con su entorno externo, es decir, adaptarse y aprender de su entorno y al mismo tiempo influir en él para crear un entorno más favorable.

Con base a lo anterior la teoría de la resiliencia destaca la importancia de comprender las interacciones entre las variables sociales y económicas para construir sistemas más fuertes y resilientes. Esto implica tomar en cuenta factores sociales, económicos y ambientales, y promover la colaboración y la coordinación entre diferentes actores para construir sistemas más sostenibles y adaptativos.

En resumen la teoría para la investigación "Estrategias de adaptación al cambio en las empresas financiadas por el Fondo Emprender en el periodo 2019-2021, en la ciudad de Pasto" podría incluir variables sociales y económicas como la educación de la población, la disponibilidad de recursos y programas para el desarrollo empresarial, la competencia en los mercados locales y regionales y el impacto de factores externos como la pandemia de COVID-19, como factores clave para entender cómo las empresas se han enfrentado a los desafíos de adaptación al cambio en la ciudad de Pasto.

Estrategias de adaptación al cambio en tiempos de crisis.

Se puede decir que la definición del término estrategia se originó en el campo militar y su primer y más influyente libro fue "El Arte de la Guerra" de Tzu (1963), que fue escrito hace unos 500 años antes de Cristo. La palabra "estrategia" proviene del término griego "strategos", que significa líder del ejército, y se ha utilizado en las organizaciones militares para alcanzar sus objetivos.

Francés (2006) define la estrategia como la combinación de medios para alcanzar objetivos en un ambiente incierto, ya que, si se tuviera certeza en la eficacia de los medios, no sería necesaria la formulación estratégica. El autor enfatiza que la planificación estratégica es un proceso sistemático para definir los lineamientos de la organización, asignar recursos y plasmar planes por escrito. Además, la planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre al identificar oportunidades y amenazas en el entorno, anticipando las posibles acciones de los actores.

Según Rodrigo, R. (2020), la adaptación organizacional implica un cambio en la forma en que las empresas operan para mantenerse actualizadas en el mercado o frente a factores ambientales cambiantes, y puede ser resultado de nuevas leyes o cambios en las demandas de los consumidores. La teoría de la contingencia es relevante actualmente, ya que se enfoca en las relaciones entre una organización y su entorno, lo que puede generar cambios en la estructura y la forma en que las empresas operan. Las contingencias miden la importancia del entorno en las organizaciones para entender mejor sus procesos internos y los mecanismos de regulación que se encuentran dentro de ellas, los cuales son una forma de lograr la adaptación de la estructura de una organización.

Fajardo et al. (2012) sostienen que el funcionamiento de una organización depende de su interacción con el entorno y su compleja red de fuerzas cambiantes que afectan el comportamiento de las empresas. A medida que aumenta la complejidad y la incertidumbre del entorno de las organizaciones, estas deben ser capaces de adaptar su estructura para enfrentar los cambios.

García et al. (2003) sostiene que es importante identificar los factores de contingencia que puedan afectar negativamente a las organizaciones, ya que estas deben adaptarse para enfrentar los cambios y el mercado globalizado. Para lograrlo, es necesario progresar técnicamente y tener una estructura que se adapte al entorno cambiante. Los estudios realizados muestran que las teorías son complementarias, y los ajustes en la estructura organizacional se han dado por la globalización y nuevos modelos económicos. Las teorías también buscan explicar las necesidades de las personas, que han cambiado debido al acceso a información. En este contexto, se puede profundizar en las posibles dificultades de adaptación que han enfrentado las empresas financiadas por fondo emprender SENA en el periodo 2019-2021, en la ciudad de Pasto.

2.5 Marco conceptual

Adaptación al cambio:

La definición de adaptación según Darwin (2007), se refiere al proceso evolutivo en el que los organismos se ajustan a su entorno para sobrevivir y reproducirse.

Se puede decir que para el entorno empresarial la adaptación es fundamental al igual que lo menciona Darwin en su teoría, sólo aquellos organismos más aptos para adaptarse a los peligros del mundo físico sobrevivirían, en este caso solo las empresas que mejor se adapten al cambio constante son las que sobreviven en el tiempo.

Según Cabezas et al., (2019) señalan que la adaptación se refiere a la capacidad de una organización para ajustarse y responder a los cambios en su entorno, mediante la identificación de las demandas del mercado y la implementación de cambios internos que permitan mejorar su rendimiento y competitividad.

Barreras del negocio

Según Skudiene y Zabarauskaite (2020), las barreras de negocio son "factores que dificultan o impiden el éxito empresarial, incluyendo obstáculos internos y externos que limitan la capacidad competitiva en el mercado de las empresas" (p. 155). Estas barreras pueden incluir desde problemas de financiamiento y falta de acceso a recursos, hasta regulaciones excesivas, barreras culturales y desafíos relacionados con la tecnología y la innovación.

Pensamiento estratégico

Para García (2010), el propósito del pensamiento estratégico es ayudar a las organizaciones, en la exploración de los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que preparar a las mismas para un posible mañana único. En consecuencia, el pensamiento estratégico de la empresa es la coordinación de varias mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Idea de negocio

"Una idea de negocio es una oportunidad de mercado que surge de una necesidad insatisfecha o de un problema por resolver, y que puede ser aprovechada por un emprendedor para crear y ofrecer un producto o servicio único y valioso a sus clientes potenciales" (González, 2021, p. 26).

Emprendimiento:

"El proceso de identificar una oportunidad, reunir los recursos necesarios y crear un negocio exitoso que genere valor para sus clientes, empleados y accionistas" (Barringer & Ireland, 2021, p. 4).

Plan de negocio:

Hopp, (2021) señala que un plan de negocios es un informe por escrito que ofrece una descripción sistemática y detallada de los objetivos, estrategias, recursos, operaciones, finanzas y proyecciones de una nueva empresa o proyecto de inversión. Su finalidad es evaluar su factibilidad,

comunicar su propuesta de valor a los inversores y otros interesados, y servir como guía para la implementación y gestión futuras.

Al tener un plan de negocios se tiene una ruta definida para poder llevar a cabo los objetivos y planes de una empresa, como lo mencionan los autores anteriores este documento describe la idea básica que dará cimientos a la empresa que se está creando además de dar una dirección concreta de a dónde ir y qué hacer durante una posible incertidumbre.

Análisis de mercado

Según Kotler, et al. (2016), El análisis de mercado es un proceso sistemático que se utiliza para recopilar y analizar información sobre el mercado en el que opera una empresa, incluyendo datos sobre los clientes, la competencia, las tendencias y las condiciones económicas. El objetivo del análisis de mercado es comprender el entorno en el que opera la empresa, identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias efectivas para alcanzar los objetivos de la empresa.

Es una herramienta importante para entender el entorno en el que operan las empresas y así poder adaptarse a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes. Al realizar un análisis de mercado, las empresas pueden identificar oportunidades y amenazas, comprender las tendencias y preferencias del mercado, y ajustar su estrategia y oferta de productos o servicios en consecuencia. Esto puede ser especialmente importante para las empresas financiadas por el Fondo Emprender, que pueden estar en una etapa temprana de desarrollo y necesitar una comprensión profunda del mercado para tener éxito.

Sostenibilidad empresarial

"La sostenibilidad empresarial implica integrar consideraciones económicas, sociales y ambientales en la estrategia de la empresa, para lograr un equilibrio a largo plazo entre las necesidades de la empresa, las necesidades de la sociedad y la protección del medio ambiente" (GRI, 2020, p. 12).

Al lograr un equilibrio a largo plazo se pueden desarrollar estrategias de adaptación que no solo permitan a la empresa enfrentar los cambios en el entorno, sino que también se aseguren de que la empresa sea sostenible a largo plazo. Las estrategias de adaptación pueden incluir cambios en los procesos de producción, la implementación de tecnologías más sostenibles, la reducción de residuos y emisiones, entre otros aspectos que promuevan la sostenibilidad en la empresa.

Gestión estratégica organizacional

La gestión estratégica organizacional se define como una herramienta fundamental para evaluar la situación actual de una empresa, según Prieto, H. et al. (2011). Esta herramienta permite a los altos directivos llevar a cabo el análisis y valoración de las alternativas estratégicas para optimizar los recursos de la compañía y mejorar la unidad productiva. Asimismo, el gerente debe ser capaz de interpretar la información obtenida para tomar decisiones adecuadas en un entorno altamente competitivo. El objetivo de la gestión estratégica organizacional es llevar a la empresa hacia el éxito y beneficiar a sus stakeholders, especialmente a los clientes, socios y empleados.

Análisis del entorno

Según Kotler, P. et al. (2012), el ambiente en el que opera una empresa consta de dos partes: el microentorno y el macroentorno. El microentorno está compuesto por elementos cercanos a la empresa, como proveedores, competidores y clientes, que influyen en ella. En cambio, el macroentorno está formado por fuerzas externas que afectan al microentorno, como factores demográficos y políticos.

3. Metodología

3.1 Paradigma

Creswell (2018) Explica que la perspectiva positivista es una metodología de investigación que se enfoca en la medición y cuantificación de los fenómenos sociales, a través del uso de técnicas rigurosas y objetivas. Esta perspectiva asume que la realidad es objetiva y puede ser comprendida y medida mediante el método científico.

El presente trabajo utiliza este tipo de paradigma ya que se basa en el método científico donde para avanzar en la investigación se debe investigar causas reales además de tratar de explicar o predecir fenómenos y verificar teorías; como es el caso de la pandemia de COVID 19 donde empresas de la ciudad de Pasto, se vieron afectadas y como estas pudieron permanecer y salir adelante.

3.2 Enfoque

De acuerdo con Arteaga (2020), los métodos cuantitativos se enfocan en mediciones objetivas y en el análisis estadístico, matemático o numérico de los datos obtenidos a través de encuestas, cuestionarios o el uso de técnicas informáticas para manipular los datos estadísticos existentes. La investigación cuantitativa se concentra en recolectar y generalizar datos numéricos entre grupos o para explicar un fenómeno en particular.

En el presente trabajo se utiliza este tipo de enfoque porque se analiza a un grupo de empresas, en este caso las empresas financiadas por el Fondo Emprender en el periodo 2019-2021, de la ciudad de Pasto, para saber cuál fue su comportamiento y estrategias de adaptación en época de pandemia y para esto se utilizará métodos cuantitativos para medir dicho comportamiento.

3.3 Método

Según Arteaga (2020), el empirismo es una ciencia que se basa en la experiencia para adquirir conocimiento. En la investigación empírico-analítica, es necesario estudiar detalladamente una situación objeto del estudio, utilizando tanto métodos deductivos (donde se entiende la parte para explicar el todo) como inductivos (donde se entiende el todo para explicar la parte). Sin embargo, esta investigación puede ser inexacta o incompleta ya que la lógica y la deducción dependen de la experiencia del investigador y son sus herramientas más utilizadas.

El presente trabajo tiene este tipo de método empírico-analítico ya que la situación objeto de estudio son las estrategias de adaptación al cambio utilizadas por las empresas de la ciudad de Pasto financiadas por el fondo emprender SENA en el periodo 2019 y 2021, en donde hay que tener en cuenta utilizar métodos deductivos.

3.4 Tipo de investigación

El autor Sampieri (2014) en su libro "Metodología de la Investigación" define la investigación descriptiva como aquella que se centra en la medición y descripción de variables y fenómenos, sin establecer conexiones entre ellos. El autor explica que el propósito de este tipo de investigación es describir las características de una población, grupo o fenómeno.

La investigación descriptiva busca describir y explicar las características de un fenómeno o situación mediante herramientas estadísticas y métodos de análisis de datos para medir y cuantificar las variables involucradas. Su enfoque es la recolección de datos precisos y objetivos para describir de manera detallada el objeto de estudio, respondiendo preguntas sobre el "qué", "quién", "cuándo" y "cómo". Es común en ciencias sociales y estudios de mercado para obtener información sobre demografía, actitudes, opiniones, comportamientos y otros datos cuantificables de una población o muestra.

En el caso de la investigación en cuestión, se trata de una investigación descriptiva-analítica, cuyo objetivo es describir la naturaleza de las empresas financiadas por el Fondo Emprender y sus estrategias de adaptación al cambio durante el periodo 2019-2021.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población.

El trabajo de grado tomará como objeto de estudio las empresas financiadas por el fondo emprender SENA, en las convocatorias: nacional 69, 81, y 82; general 72, 77; economía naranja 65, 73 y 78; reincorporados 68 y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 235 en el periodo 2019-2021; en los sectores manufacturero, comercial y cultural de la ciudad de Pasto. La población está representada por el número de propietarios de las empresas, correspondiente a 30.

3.5.2 Muestra.

Se explicarán a continuación las dos características que definirán la selección de la muestra, no probabilística y por propósito:

No Probabilístico

La investigación se enfocará en 30 empresas de la ciudad de Pasto, seleccionadas gracias a la información proporcionada por el fondo emprender SENA de Nariño, bajo el liderazgo de la doctora Diana Fuertes. Debido al alcance de la investigación, se ha decidido utilizar la totalidad de las empresas seleccionadas en lugar de realizar una selección aleatoria.

Propósito:

Se ha optado por una selección no probabilística de 30 empresas con el fin de analizar su proceso evolutivo durante el periodo de emergencia sanitaria que tuvo lugar entre los años 2019 y 2021. El objetivo principal de este análisis es identificar las estrategias que utilizaron las empresas seleccionadas para adaptarse a los cambios y poder aplicar estos conocimientos en futuros estudios. Se ha presentado una tabla con las empresas seleccionadas que formarán parte de la muestra sobre la que se aplicará el instrumento de recolección de información.

Tabla 1.

Empresas financiadas por el fondo emprender en el periodo 2019-2021 de la ciudad de Pasto.

No.	Convocatoria	ID	Nombre	Ciudad	Recursos solicitados \$
1	72 general	72100	Betina Pasteleria Artesanal	Pasto	\$ 98.436.492
2	69 nacional	71836	Lempo Peluqueria	Pasto	\$ 140.623.560
3	72 general	71645	Eco-Cueros Sas	Pasto	\$ 106.248.912
4	73 economía naranja	71638	Teddies SAS	Pasto	\$ 117.186.300
5	69 nacional 2	72401	Kipas Papas Nativas SAS	Pasto	\$ 139.061.076
6	72 general	72107	Construpegas Sur SAS	Pasto	\$ 113.280.090
7	68 reincorporados	70954	Colores de Paz	Pasto	\$ 135.936.108
8	72 general 2	71521	Dulces San Juan	Pasto	\$ 139.061.076
9	65 economía naranja 2	69248	Taller de Amasijos	Pasto	\$ 140.623.560
10	Convocatoria nacional n°82 - jóvenes - primer cierre	73826	Q'ipina Sur SAS	Pasto	\$ 76.779.815
11	Convocatoria nacional n°82 - jóvenes - primer cierre	74993	Granja De Cuyes -Inty-Cuy SAS	Pasto	\$ 79.952.420
12	Convocatoria nacional n°82 - jóvenes - segundo cierre	74950	Carrocerias Portilla	Pasto	\$ 79.950.290
13	Convocatoria nacional n°81 - economía naranja - primer cierre	72096	Bioresonancia	Pasto	\$ 79.900.000
14	Convocatoria nacional n°81 - economía naranja - primer cierre	74773	Neurux	Pasto	\$ 79.950.288
15	Convocatoria nacional n°81 - economía naranja - primer cierre	77254	Cervecería Artesanal Volcánica	Pasto	\$ 79.734.535
16	CONVOCATORIA 77	72617	COFFEE RACER	Pasto	\$ 123.753.609

La muestra intencional para este enfoque estará compuesta por un propietario actual de cada empresa. A continuación, se justifica el tamaño de la muestra.

Capacidad Operativa de la Recolección: la persona a entrevistar tiene un amplio conocimiento de la dinámica de las unidades productivas y del proceso que han llevado desde el

acompañamiento realizado por el asesor del Fondo Emprender SENA, por tal razón resulta altamente confiable y pertinente para la investigación

Entendimiento del Fenómeno: como se mencionó anteriormente la persona seleccionada (propietario de la empresa) posee los conocimientos técnicos y de experiencia (lecciones aprendidas) las cuales serán de valiosa ayuda al momento de cruzar y analizar la información obtenida de manera cuantitativa para comprender las inferencias a presentarse, por otra parte, las condiciones anteriores permitirán que no se presente Saturación de información al momento de aplicar el instrumento.

Naturaleza del Fenómeno de Análisis: la accesibilidad de la persona seleccionada es permanente, no demandando grandes cantidades de tiempo para la obtención de la información, es preciso mencionar la alta disponibilidad para conseguir información que la investigación así lo requiera.

3.6 Técnicas de recolección de la información

Fuentes primarias: Esta investigación tendrá en cuenta como fuentes primarias una (1) encuesta (ver Anexo) que se realizará a cada uno de los propietarios de las empresas financiadas por el fondo emprender SENA en las convocatorias: nacional 69, 81, y 82; general 72, 77; economía naranja 65, 73 y 78; reincorporados 68 y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 235 en el periodo 2019-2021; en los sectores manufacturero, comercial y cultural de la ciudad de Pasto.

Fuentes secundarias: Consulta de trabajos de grado y libros en la biblioteca de la universidad CESMAG.

Fuentes terciarias: Consulta en páginas web y libros virtuales.

4. Resultados de la investigación

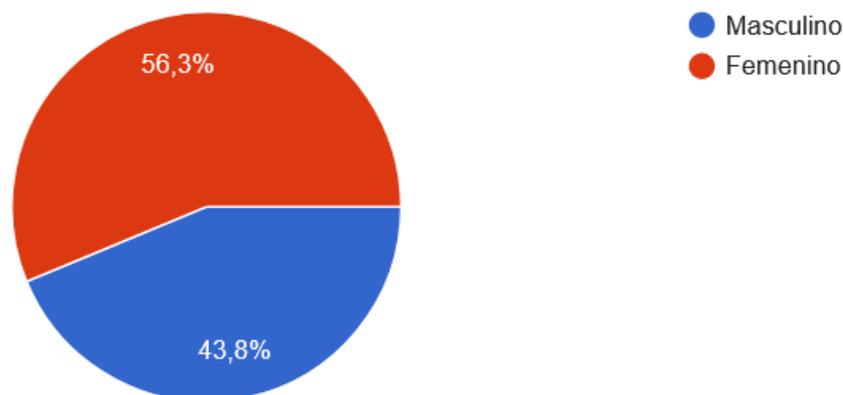
Durante la pandemia de COVID-19, las empresas tuvieron que enfrentar una serie de desafíos. Para contextualizar el fenómeno, se realizaron encuestas a propietarios de empresas del sector manufacturero y comercial de la ciudad de Pasto, con el fin de brindar una perspectiva cualitativa para comprender el estado pandemia que tuvieron que pasar las empresas financiadas por el fondo emprender en el periodo 2019-2021 en la ciudad de Pasto.

Se entrevistaron un total de 16 propietarios de empresas que se dedican a diversas actividades comerciales como a la prestación de servicios de neuro-investigación de mercados, peluquería y belleza, producción de cerveza artesanal, papas fritas, muebles, dulces, a la crianza y comercialización de cuy, a la fabricación de carrocerías para vehículos, prendas de vestir, entre otros. El objetivo es obtener una visión amplia y no enfocar la investigación en pocos tipos de negocio sino analizar el comercio en general para así generar resultados aterrizados sobre las empresas y sus necesidades en este periodo de pandemia

4.1. Diagnóstico interno y externo de las empresas financiadas por el fondo emprender SENA, en las convocatorias objeto de estudio

Figura 1.

Género

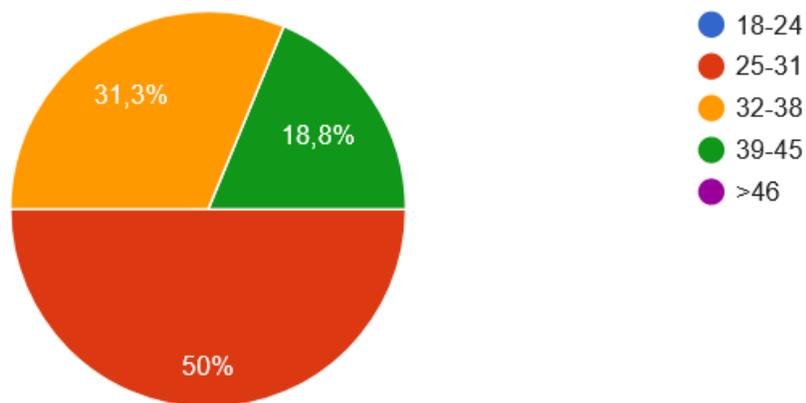


Fuente: Elaboración propia

En la presente figura 1, se observa que, de las 16 empresas encuestadas, el 56,3% de los participantes de la encuesta se identificaron como género femeninos, mientras que el 43.8% se identificaron como masculinos. Esta información inicial da una idea de la distribución de género en las empresas que participaron en la encuesta. Es relevante destacar que la distribución de género puede influir en las estrategias de adaptación en las empresas, las decisiones de liderazgo, la diversidad de perspectivas y enfoques, así como en la forma en que se enfrentan los desafíos y se aprovechan las oportunidades.

Figura 2.

Rango de Edad



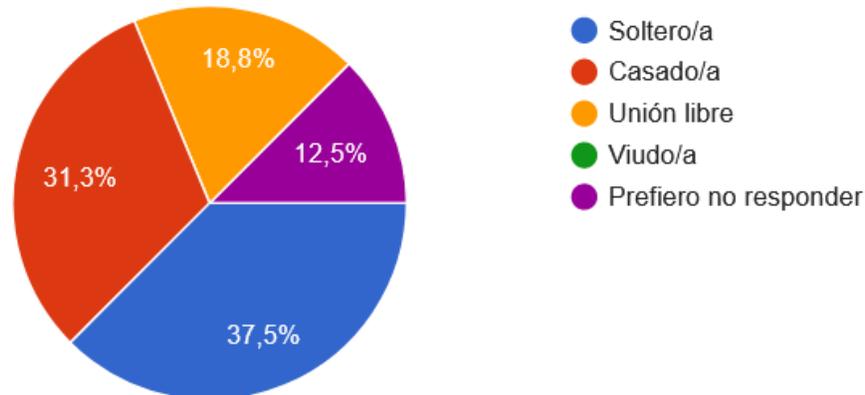
Fuente: Elaboración propia

Con base a la figura 2, se observa que la mayoría de los emprendedores encuestados tienen edades comprendidas entre 25 y 31 años, representando el 50% de la muestra esto sugiere que la población estudiada está compuesta principalmente por personas jóvenes y en la etapa temprana de sus carreras profesionales. Además, el 31.3% de los emprendedores se encuentra en el rango de edad de 32 a 38 años, lo que indica que hay una proporción considerable de individuos en una etapa ligeramente más avanzada de sus vidas laborales en comparación con el grupo más joven. El 18.8% de los encuestados tiene edades entre 39 y 45 años, lo que representa un grupo minoritario, pero aún significativo en el contexto del estudio. Esta distribución por edades puede tener implicaciones importantes para la investigación sobre estrategias de adaptación al cambio en emprendedores financiados por el Fondo Emprender. Los emprendedores más jóvenes pueden

tener diferentes desafíos y necesidades en comparación con aquellos que están en etapas intermedias o más avanzadas de sus vidas profesionales.

Figura 3.

Estado civil

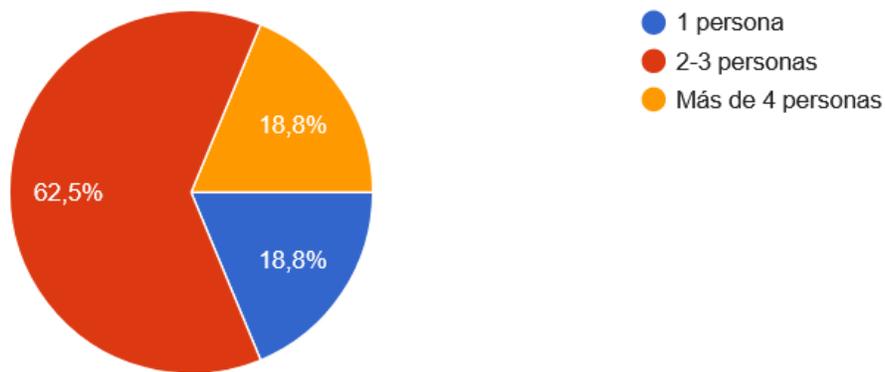


Fuente: Elaboración propia

En la figura 3, se observa una variedad de situaciones en cuanto al estado civil de los emprendedores encuestados. El 37.5% de los participantes se identifican como solteros/as, mientras que el 31.3% se encuentra casado/a y el 18.8% está en unión libre. Además, el 12.5% de los encuestados prefirió no responder sobre su estado civil. Esta diversidad en los estados civiles resalta la importancia de considerar las diferentes situaciones familiares al analizar las estrategias de adaptación al cambio, ya que las responsabilidades familiares y las redes de apoyo pueden variar significativamente según el estado civil de los emprendedores.

Figura 4.

Núcleo familiar

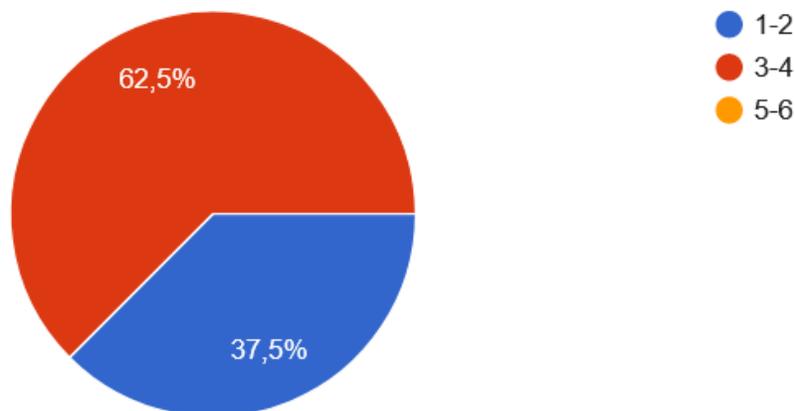


Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4, se observa que la mayoría de los emprendedores encuestados 62.5% tienen núcleos familiares compuestos por 2-3 personas, lo que sugiere hogares de tamaño moderado. Además, un 18.8% de los encuestados reportaron que su núcleo familiar está compuesto por 1 persona, lo que podría indicar la presencia de emprendedores solteros o personas que viven solas. Otro 18.8% de los participantes mencionaron que su núcleo familiar está compuesto por más de 4 personas, señalando la presencia de familias numerosas entre los emprendedores encuestados. Esta variabilidad en el tamaño del núcleo familiar es importante al analizar las estrategias de adaptación al cambio, ya que las necesidades y dinámicas familiares pueden influir significativamente en las decisiones empresariales y en la capacidad para enfrentar desafíos y adaptarse a nuevas circunstancias.

Figura 5.

Estrato

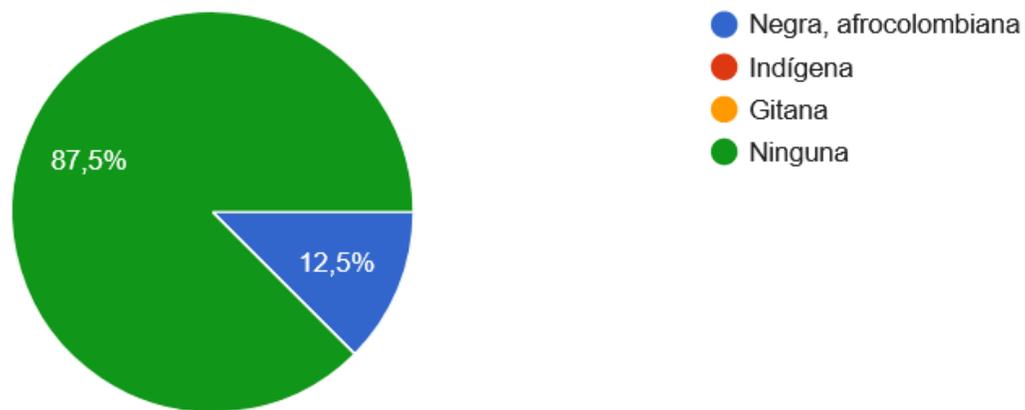


Fuente: Elaboración propia

La figura 5, indica que el 62.5% de los encuestados indica que se encuentran en el rango de estrato 3 a 4, lo que sugiere que una mayoría sustancial de los emprendedores encuestados pertenecen a estratos medios y medios-altos. Por otro lado, el 37.5% de los encuestados se ubica en el rango de estrato 1 a 2, lo que refleja la presencia de emprendedores que pertenecen a estratos socioeconómicos más bajos. Estos emprendedores podrían haber enfrentado desafíos adicionales durante la pandemia debido a posibles limitaciones económicas.

Figura 6.

Grupo étnico

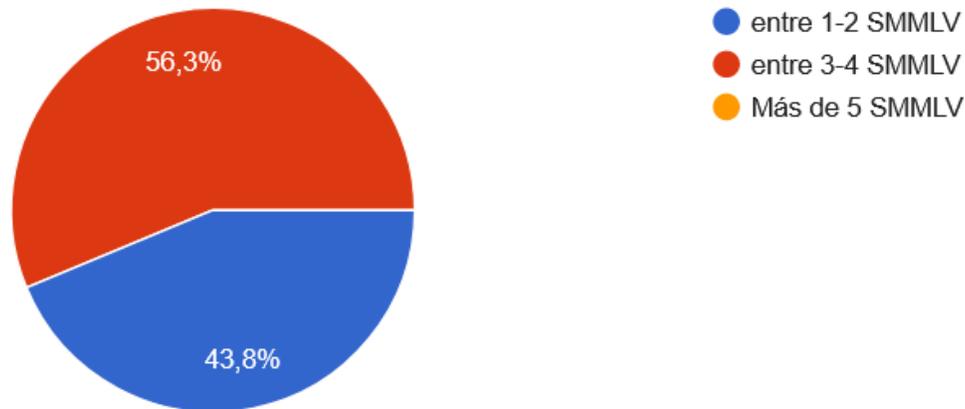


Fuente: Elaboración propia

La Figura 6 muestra que el 87.5% de los emprendedores encuestados no se identifican con ningún grupo étnico específico, lo que sugiere una falta de diversidad étnica dentro de la muestra estudiada. Además, el 12.5% de los encuestados se identifican como pertenecientes al grupo étnico "Negra, afrocolombiana". Esta falta de representación significativa de grupos étnicos específicos puede limitar la capacidad del estudio para analizar las posibles disparidades en las experiencias de adaptación al cambio entre diferentes comunidades étnicas.

Figura 7.

Rango de ingreso mensual

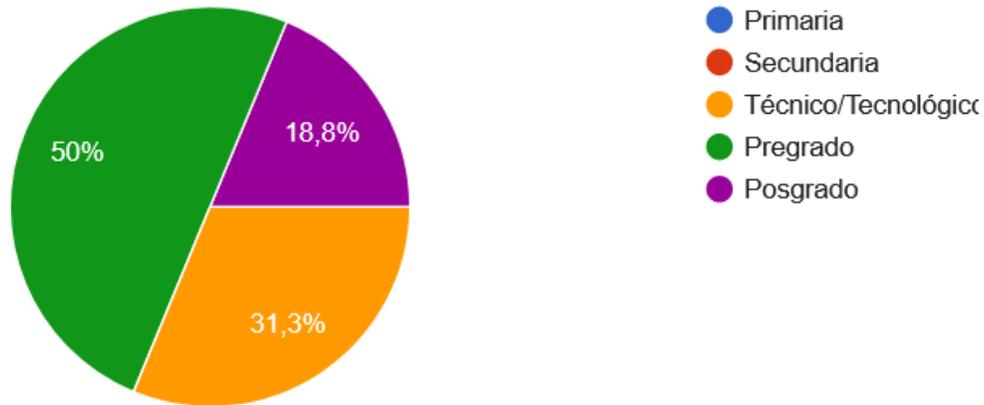


Fuente: Elaboración propia

La Figura 7, muestra que el 56.3% de los emprendedores encuestados tienen ingresos mensuales entre 3-4 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), mientras que el 43.8% está en el rango de 1-2 SMMLV. Esta distribución relativamente equitativa en términos de ingresos sugiere que una proporción significativa de emprendedores se encuentra en el rango medio de ingresos. Es importante tener en cuenta que los ingresos pueden influir en las estrategias de adaptación al cambio de los emprendedores, ya que aquellos con ingresos más altos podrían tener mayores recursos para implementar estrategias de adaptación, mientras que aquellos con ingresos más bajos podrían enfrentar desafíos adicionales en este proceso. Esta variabilidad en los ingresos subraya la necesidad de considerar las disparidades económicas al diseñar políticas y programas de apoyo que sean inclusivos y efectivos para todas las categorías de ingresos dentro de la comunidad emprendedora estudiada.

Figura 8.

Grado de estudios



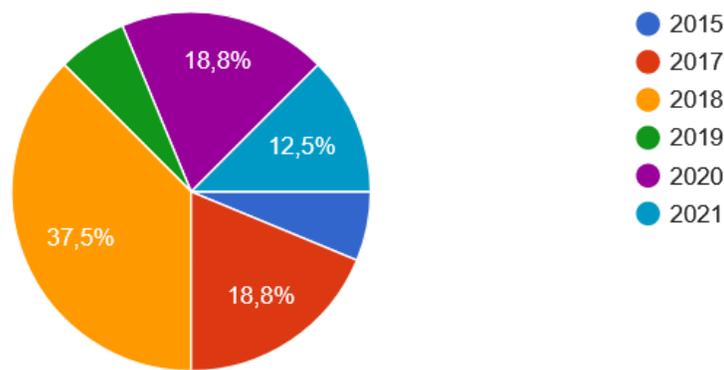
Fuente: Elaboración propia

La Figura 8 muestra que el 50% de los emprendedores encuestados tienen un grado de estudios de pregrado, mientras que el 31.3% posee un nivel técnico o tecnológico y el 18.8% reportó haber alcanzado un nivel de posgrado. Esta diversidad en el nivel educativo es fundamental al analizar las estrategias de adaptación al cambio, ya que los emprendedores con diferentes niveles de educación pueden tener enfoques y perspectivas distintas al enfrentar desafíos comerciales y adoptar nuevas estrategias en el contexto post-COVID-19. Además, puede influir en su capacidad para aprovechar oportunidades y acceder a recursos educativos adicionales para adaptarse a un entorno empresarial cambiante.

Caracterización del Negocio

Figura 9.

Año de creación

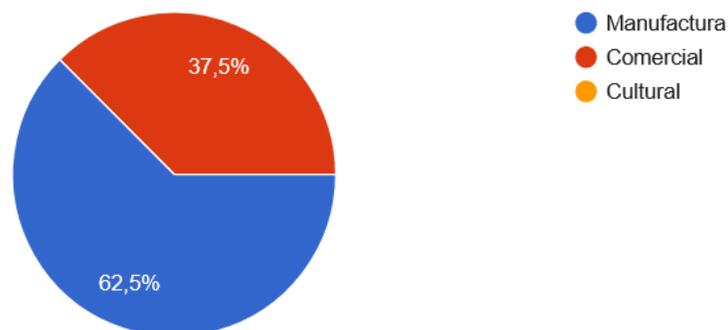


Fuente: Elaboración propia

La figura 9, muestra que la mayoría de las empresas encuestadas fueron establecidas en 2018, con un total de 6 empresas (37.5% del total). Le siguen en frecuencia los años 2017 y 2020, con 3 empresas cada uno (18.8% del total para cada año). Además, 1 empresa (6.3%) se estableció en el año 2015, 1 empresa (6.3%) en el año 2019 y otras 2 empresas (12.5%) en el año 2021. Este análisis revela una concentración significativa de empresas fundadas en los años 2017 y 2018, lo que podría indicar un período de crecimiento y emprendimiento en la región durante esos años. Por otro lado, la presencia de empresas fundadas en años posteriores, como 2019 y 2021, sugiere un flujo continuo de nuevas empresas en la zona, lo que podría indicar un entorno empresarial dinámico y en evolución. La diversidad en los años de creación de las empresas encuestadas proporciona una perspectiva temporal variada, lo que puede ser relevante al analizar cómo estas empresas han enfrentado los desafíos relacionados con la pandemia del COVID-19.

Figura 10.

Su emprendimiento pertenece al sector

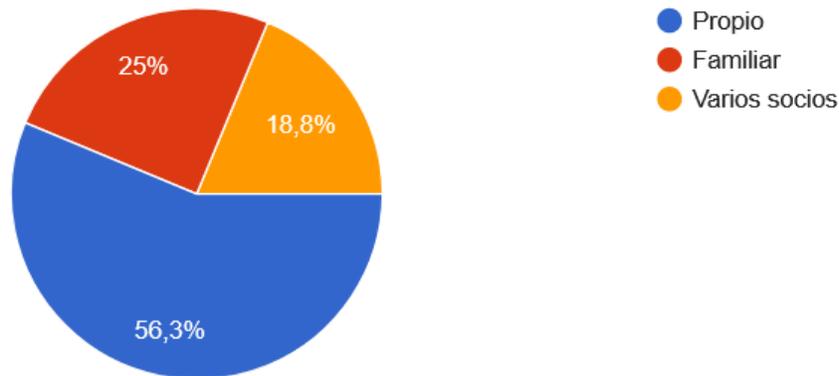


Fuente: Elaboración propia

La Figura 10 muestra que el 62.5% de las empresas encuestadas pertenecen al sector manufacturero, mientras que el 37.5% se clasifican en el sector comercial. No se registran empresas en el sector cultural. Esta distribución resalta una presencia significativa de empresas dedicadas a la producción y manufactura, lo que podría implicar la presencia de actividades de producción física en el área de manufactura. La proporción menor de empresas comerciales podría indicar una menor presencia de empresas dedicadas a la venta de bienes y servicios sin un proceso de producción directa. La ausencia de empresas en el sector cultural sugiere una limitada representación de actividades artísticas y creativas dentro de la muestra estudiada.

Figura 11.

Emprendimiento

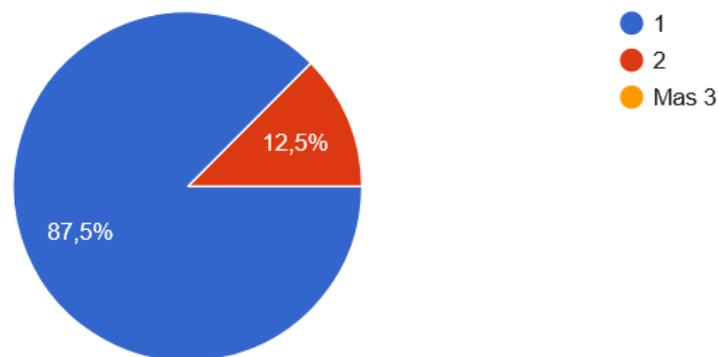


Fuente: Elaboración propia

La Figura 11 muestra que el 56.3% de los emprendimientos encuestados son de propiedad individual, mientras que el 25% son familiares y el 18.8% involucra varios socios. Esta diversidad en las estructuras de propiedad subraya la complejidad de las dinámicas empresariales dentro de la muestra estudiada. Los emprendimientos individuales pueden estar sujetos a decisiones unilaterales, mientras que los negocios familiares y con múltiples socios pueden implicar procesos de toma de decisiones más complejos, con influencias familiares o asociativas que podrían afectar las estrategias de adaptación al cambio.

Figura 12.

Número de sucursales

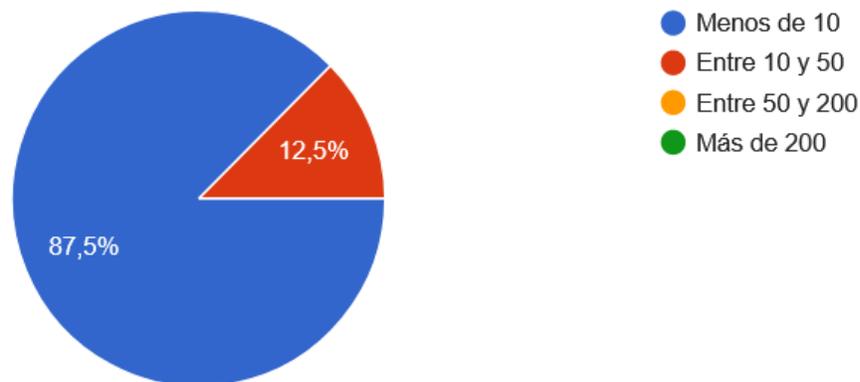


Fuente: Elaboración propia

La figura 12 muestra que un 87.5% de los encuestados indicando que tienen una sucursal. El 12.5% restante menciona tener dos sucursales. Esta distribución sugiere que la mayoría de los emprendimientos en la muestra son de naturaleza más pequeña o que no han expandido significativamente sus operaciones a través de múltiples sucursales.

Figura 13.

Número de trabajadores

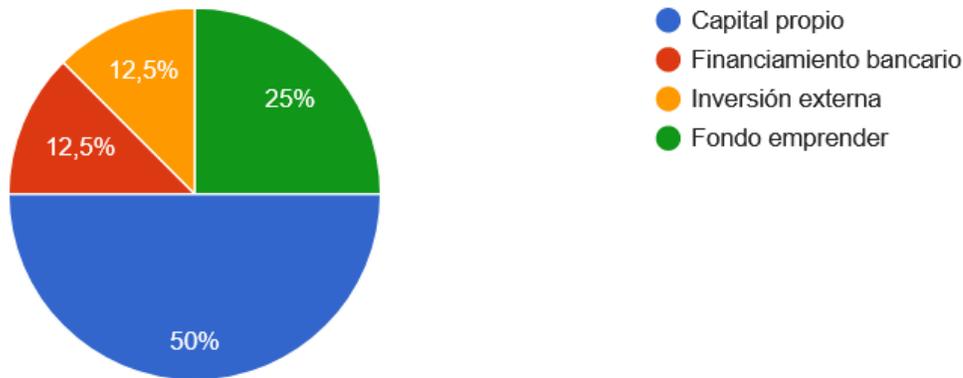


Fuente: Elaboración propia

La Figura 13 muestra que la gran mayoría de las empresas (87.5%) tienen menos de 10 empleados. Solamente un pequeño porcentaje (12.5%) reportó tener entre 10 y 50 empleados. Esta distribución refleja una tendencia hacia emprendimientos de pequeña escala con equipos laborales limitados. La falta de una fuerza laboral considerable también puede influir en la flexibilidad y capacidad de innovación de estos negocios.

Figura 14.

Tipo de financiación

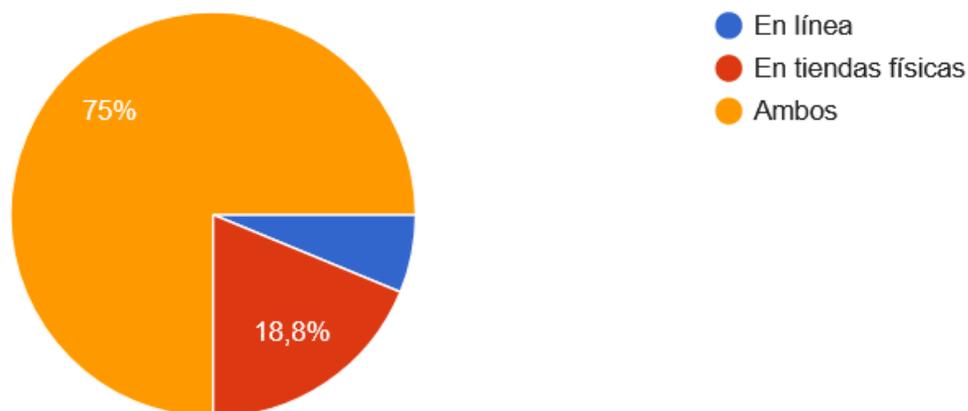


Fuente: Elaboración propia

La figura 14 muestra que la mayoría de los encuestados (50%) financian su empresa con capital propio, mientras que el 25% mencionó el Fondo Emprendedor como fuente de financiamiento. Además, el 12.5% utiliza financiamiento bancario y otro 12.5% obtiene inversión externa. Esta diversidad en las fuentes de financiamiento subraya la importancia de considerar las diferentes estrategias de financiamiento al analizar las estrategias de adaptación de los emprendimientos, ya que las fuentes de financiamiento pueden influir en la flexibilidad financiera y en la capacidad de los negocios para invertir en nuevas iniciativas o hacer frente a situaciones de crisis.

Figura 15.

Comercialización de productos o servicios

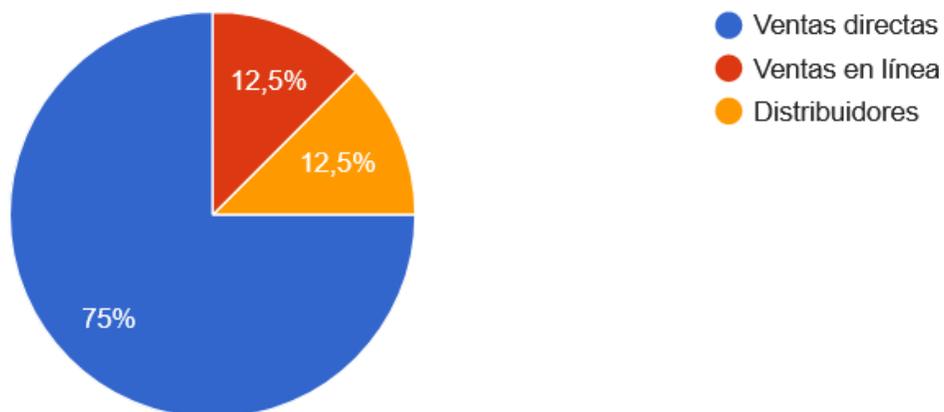


Fuente: Elaboración propia

En la figura 15, se observa que la mayoría (75%) opta por comercializar sus productos o servicios tanto en tiendas físicas como en línea. Un 18.8% elige vender únicamente en tiendas físicas, mientras que solo un pequeño porcentaje (6.3%) opta por la venta en línea exclusivamente. Esta diversidad en las estrategias de comercialización subraya la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en un entorno empresarial cambiante. Las empresas que pueden aprovechar tanto los canales en línea como los físicos pueden llegar a una audiencia más amplia y diversa, lo que a su vez puede influir en su capacidad para adaptarse a diferentes demandas del mercado y enfrentar cambios en las preferencias de los consumidores.

Figura 16.

Principal canal de venta

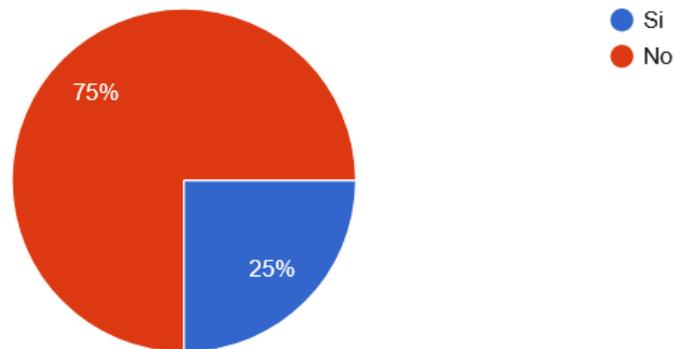


Fuente: Elaboración propia

En la figura 16 se observa que el 75% de los encuestados menciona que su principal canal de venta son las ventas directas. Esto sugiere que una mayoría significativa de las empresas se basa en la interacción directa con los clientes, posiblemente a través de ventas en persona o mediante equipos de ventas dedicados. El 12.5% de los encuestados indica que las ventas en línea son su principal canal de venta, lo que refleja una adaptación hacia el comercio electrónico. Además, otro 12.5% menciona a los distribuidores como su principal canal de venta, lo que podría indicar que algunas empresas han optado por utilizar intermediarios para llegar a sus clientes. Estos resultados subrayan la diversidad en las estrategias de ventas empleadas por los emprendedores y cómo estas pueden haber influido en su capacidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado durante la pandemia y post pandemia del COVID-19.

Figura 17.

Capacidad para exportar

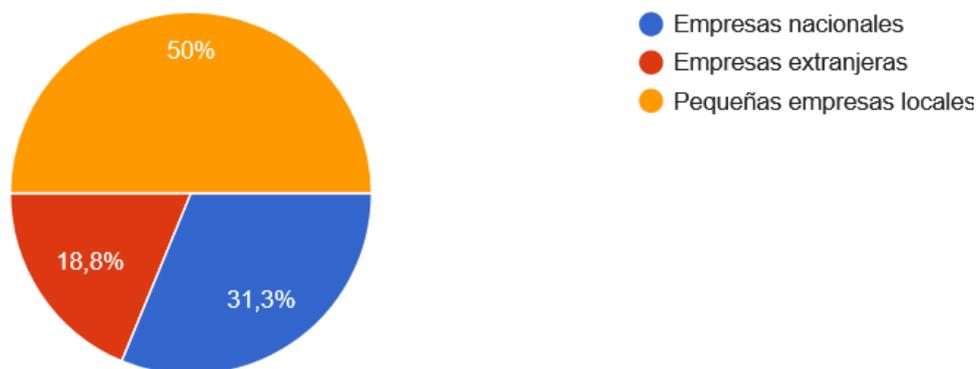


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la capacidad de exportación de los emprendimientos encuestados, el 75% de las empresas indicó que no cuentan con la capacidad para exportar, mientras que el 25% afirmó tener la capacidad de exportar. Esta diversidad en las respuestas subraya la variabilidad en las ambiciones y posibilidades de expansión de los emprendimientos en la muestra. Los desafíos y oportunidades asociados con la exportación pueden influir en las estrategias de adaptación de estas empresas, ya que aquellas con presencia internacional podrían necesitar ajustar sus estrategias para hacer frente a cambios en los mercados extranjeros y en las regulaciones comerciales internacionales. En contraste, las empresas que operan principalmente a nivel local pueden centrar sus estrategias de adaptación en el mercado interno y las demandas locales.

Figura 18.

Principal competencia

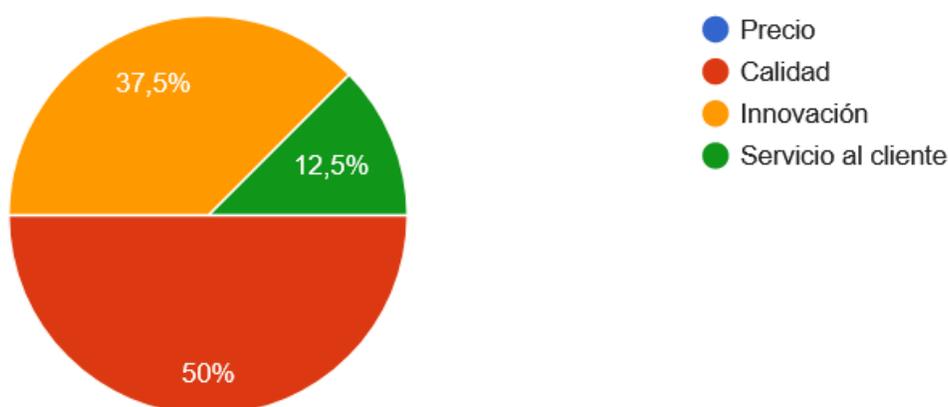


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las empresas encuestadas (50%) identifican a otras pequeñas empresas locales como su principal competencia, lo que sugiere un fuerte enfoque en el mercado local y una competencia directa con empresas de características similares. Además, un 31% de las empresas encuestadas mencionan a empresas locales como su principal competencia, lo que indica una cierta diversidad en el rango de competidores percibidos. Por otro lado, el 18,8% de las empresas encuestadas consideran a empresas extranjeras como su principal competencia, lo que puede indicar una percepción de competencia global y una exposición a productos o servicios provenientes de fuera del país. Este análisis destaca la importancia de conocer a los competidores y adaptar las estrategias empresariales en consecuencia.

Figura 19.

Factor distintivo



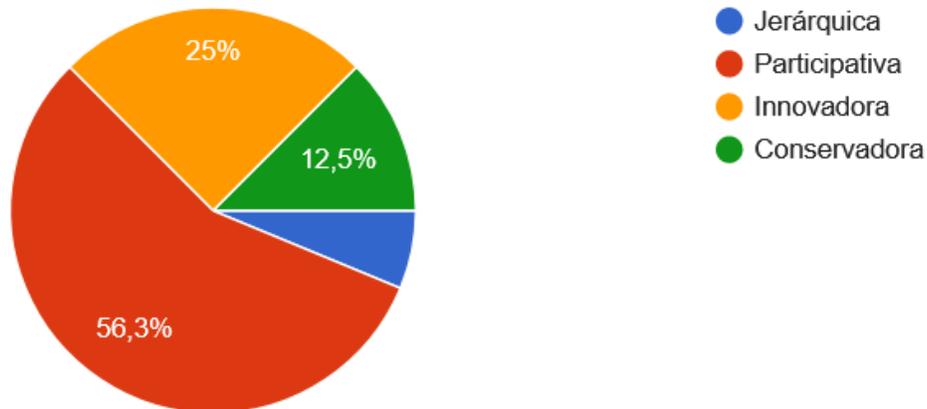
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las empresas encuestadas (50%) consideran la calidad como el principal factor que las distingue de la competencia. Además, el 37,5% de las empresas encuestadas identifican la innovación como su principal ventaja competitiva. Por otro lado, el 12,5% de las empresas encuestadas mencionan el servicio al cliente como su principal factor distintivo. La preferencia por la calidad como factor diferenciador sugiere un enfoque en la excelencia y la consistencia en la entrega de productos o servicios. Las empresas que valoran la innovación como su factor diferenciador pueden estar constantemente buscando formas de mejorar y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado, lo que puede ser un indicativo de una mentalidad empresarial dinámica y receptiva. Las empresas que se destacan en el servicio al cliente pueden estar enfocadas

en construir relaciones sólidas con sus clientes, lo que puede ser un factor crucial para la retención y la lealtad del cliente a largo plazo.

Figura 20.

Cultura organizacional



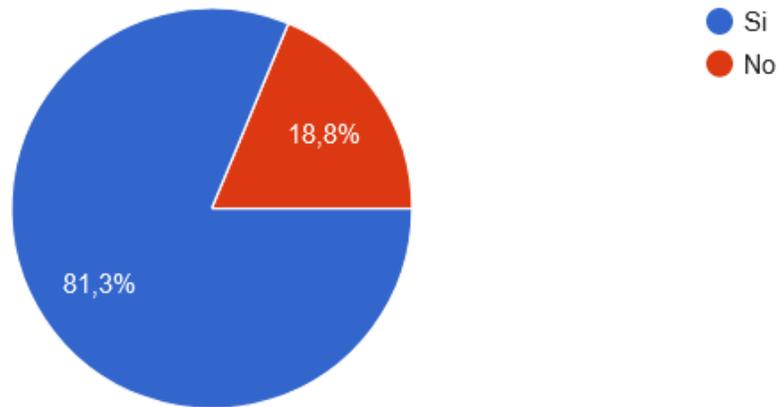
Fuente: Elaboración propia

El análisis de los resultados de la encuesta muestra que la mayoría de las empresas encuestadas (50%) consideran la calidad como su principal factor diferenciador, seguido por la innovación (37,5%) y el servicio al cliente (12,5%). Además, el análisis revela que la cultura organizacional participativa es la más común entre las empresas encuestadas (56,3%), seguida por la cultura innovadora (25%), la cultura conservadora (12,5%) y la cultura jerárquica (6,3%). Estos resultados proporcionan información valiosa sobre las estrategias y enfoques adoptados por las empresas encuestadas, lo que puede ser útil para comprender cómo estas empresas han enfrentado los desafíos empresariales y de la pandemia del COVID-19.

Variables Internas y Externas

Figura 21.

Afección a empresa por pandemia Covid-19 periodo 2019-2021

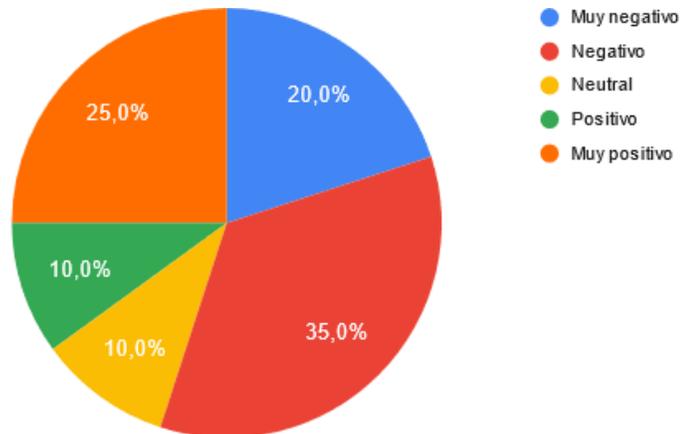


Fuente: Elaboración propia

Un 81.3%, reporta que sus empresas sí fueron impactadas por la pandemia. Esto sugiere que la crisis sanitaria y económica tuvo un impacto significativo en la mayoría de los emprendimientos en la ciudad de Pasto, Nariño, en el período mencionado. El 18.8% restante indica que sus empresas no se vieron afectadas, lo que puede reflejar una diversidad en la capacidad de adaptación y resistencia de los negocios en la muestra. Este dato es fundamental para entender la dinámica empresarial en la región y proporciona una base sólida para analizar las estrategias de adaptación y resiliencia implementadas por las empresas en respuesta a la pandemia.

Figura 22.

Capacidad para operar y mantener sus operaciones

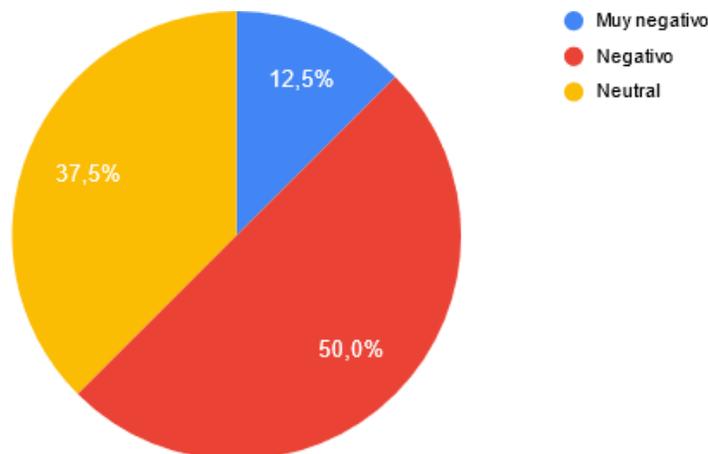


Fuente: Elaboración propia

El 35% de las empresas encuestadas describe el impacto como "Negativo". Además, el 25% de las empresas reporta una experiencia "Muy positiva". Además, el 20% de las empresas describe el impacto como "Muy negativo". Un 10% de las empresas percibe el impacto como "Positivo", mientras que otro 10% de las empresas se encuentra en la categoría "Neutral". Por lo tanto, se puede concluir que la pandemia ha afectado de manera diferente a las empresas encuestadas, y que algunas han logrado adaptarse de manera efectiva a las circunstancias, mientras que otras han enfrentado desafíos extremadamente graves.

Figura 23.

Cadena de suministro

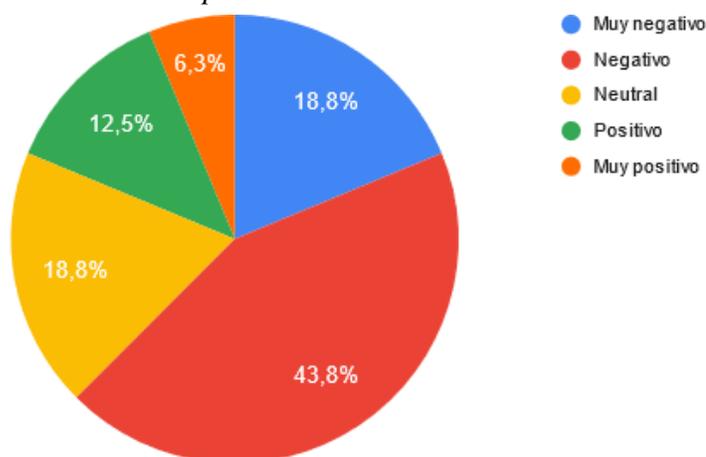


Fuente: Elaboración propia

La figura 23, muestra que la mitad de las empresas encuestadas considera que la pandemia ha tenido un impacto negativo en su capacidad para operar de manera normal, mientras que un 37,5% se sitúa en una categoría neutral, y un 12,5% describe el impacto como muy negativo. Además, el 50% de las empresas encuestadas describe el impacto de la pandemia en su cadena de suministro como negativo, mientras que un 37,5% se sitúa en una categoría neutral, y un 12,5% describe el impacto como muy negativo. Estos resultados sugieren que la pandemia ha tenido un impacto significativo en la capacidad de las empresas para operar normalmente y gestionar su cadena de suministro, lo que ha llevado a desafíos importantes en la producción y la entrega de productos o servicios. Sin embargo, la neutralidad de algunas empresas sugiere que algunas han logrado mantener cierta estabilidad en sus operaciones a pesar de los desafíos externos, lo que puede deberse a medidas de contingencia implementadas por las empresas.

Figura 24.

Rentabilidad de su empresa durante la pandemia

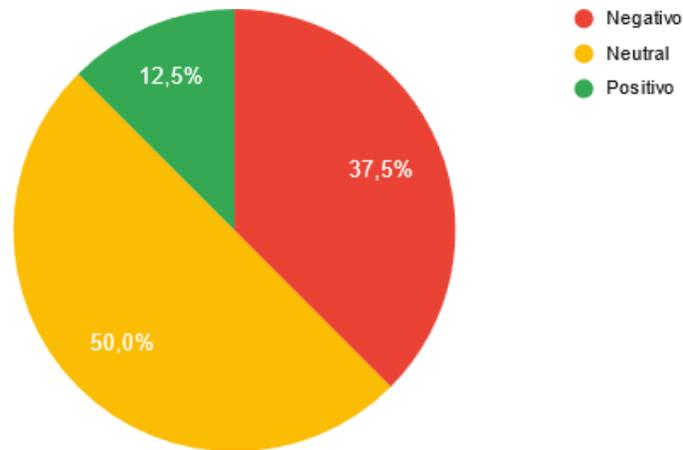


Fuente: Elaboración propia

El 43,8% de las empresas encuestadas describe su rentabilidad como "Negativa". Además, un 18,8% de las empresas percibe su rentabilidad como "Muy negativa". Por otro lado, el 12,5% de las empresas describe su rentabilidad como "Positiva" y un 6,3% de las empresas describe su rentabilidad como "Muy positiva". El 18,8% de las empresas se encuentra en la categoría "Neutral". Además, se encontró que la pandemia ha afectado la rentabilidad de las empresas de manera diferente, con algunas empresas logrando adaptarse de manera efectiva a las circunstancias y otras experimentando pérdidas significativas y sostenidas.

Figura 25.

Relación con proveedores

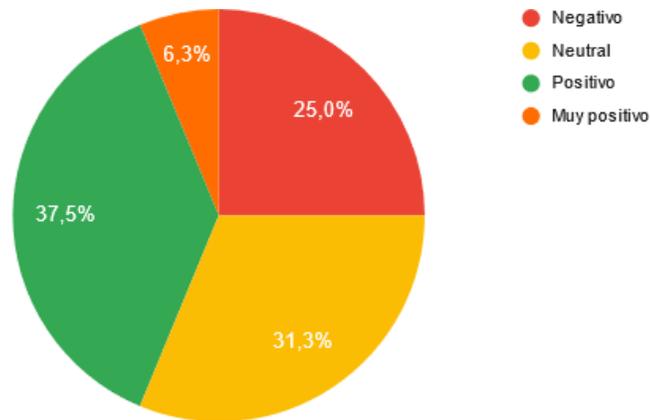


Fuente: Elaboración propia

La figura 25, muestra que el 50% de las empresas encuestadas describe su relación con los proveedores como "Neutral". Además, el 37,5% de las empresas describe su relación con los proveedores como "Negativa", lo que sugiere que un porcentaje considerable de las empresas ha enfrentado dificultades en sus interacciones con los proveedores durante la pandemia. Por otro lado, el 12,5% de las empresas describe su relación con los proveedores como "Positiva", lo que indica que un pequeño porcentaje de empresas ha logrado mantener o incluso mejorar sus relaciones con los proveedores durante la pandemia. La neutralidad puede deberse a una relación estable previa con los proveedores o a la capacidad de las empresas para negociar acuerdos que han permitido mantener un suministro constante de productos o servicios a pesar de los desafíos impuestos por la pandemia. Las relaciones negativas con los proveedores pueden haber impactado negativamente la capacidad de las empresas para mantener sus operaciones de manera eficiente y rentable. Las relaciones positivas con los proveedores pueden haber contribuido a la estabilidad operativa y financiera de estas empresas durante un período tan desafiante.

Figura 26.

Relación con clientes

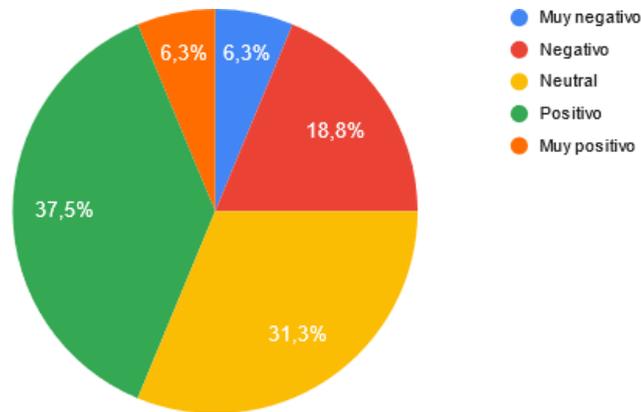


Fuente: Elaboración propia

El 37,5% de las empresas encuestadas describe su relación con los clientes como "Positiva". Este resultado sugiere que un porcentaje considerable de empresas ha logrado mantener relaciones sólidas y constructivas con sus clientes durante la pandemia. Además, el 31,3% de las empresas describe su relación con los clientes como "Neutral", indicando que un poco menos de un tercio de las empresas ha mantenido relaciones estables con los clientes, sin cambios significativos, pero también sin mejoras destacadas. Por otro lado, el 25% de las empresas describe su relación con los clientes como "Negativa", lo que sugiere que un cuarto de las empresas ha enfrentado dificultades en su interacción con los clientes durante la pandemia. Finalmente, un 6,3% de las empresas describe su relación con los clientes como "Muy positiva", lo que indica que estas empresas han logrado no solo mantener relaciones sólidas, sino también fortalecer y mejorar significativamente sus conexiones con los clientes durante la pandemia.

Figura 27.

Gestión del talento humano durante la pandemia

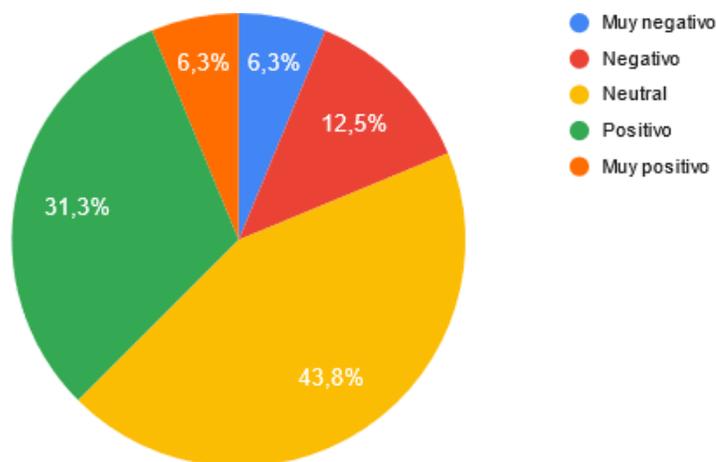


Fuente: Elaboración propia

El 37,5% de las empresas encuestadas describe su gestión del talento humano como "Positiva". Esto indica que un porcentaje considerable de empresas ha implementado estrategias efectivas para gestionar a su personal durante la pandemia. Por otro lado, el 31,3% de las empresas describe su gestión del talento humano como "Neutral", mientras que el 18,8% de las empresas describe la gestión del talento humano como "Negativa". Además, un 6,3% de las empresas describe su gestión del talento humano como "Muy positiva" y otro 6,3% como "Muy negativa". La gestión positiva del talento humano durante la pandemia puede haber contribuido a mantener la moral y la productividad de los empleados, incluso en un entorno desafiante.

Figura 28.

Capacidad para afrontar situaciones de la crisis sanitaria

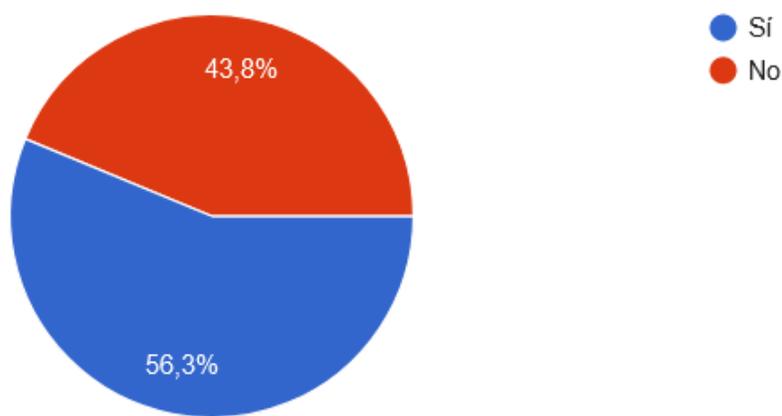


Fuente: Elaboración propia

El 43,8% de las empresas encuestadas describe su capacidad para afrontar la crisis sanitaria como "Neutral". Además, el 31,3% de las empresas describe su capacidad como "Positiva", lo que sugiere que alrededor de un tercio de las empresas ha mostrado una respuesta efectiva y adaptativa frente a la crisis sanitaria. Por otro lado, el 12,5% de las empresas describe su capacidad como "Negativa", lo que indica que un pequeño porcentaje de empresas ha enfrentado dificultades significativas para lidiar con la crisis sanitaria. Un 6,3% de las empresas describe su capacidad como "Muy negativa", lo que indica una situación crítica que puede requerir intervenciones de emergencia y apoyo para la recuperación. Finalmente, otro 6,3% de las empresas describe su capacidad como "Muy positiva", lo que indica una resiliencia sobresaliente y una capacidad para liderar en tiempos de crisis sanitaria.

Figura 29.

Capacitación o asesoría por parte del fondo emprendedor



Fuente: Elaboración propia

Un 56,3%, sí recibieron este tipo de apoyo. Esto sugiere que una proporción significativa de las empresas en la muestra se benefició de los programas de capacitación y asesoría proporcionados por esta entidad gubernamental durante un momento crítico como la pandemia. El 43,8% restante indica que no recibió tal apoyo, lo que puede reflejar una diversidad en la participación y el acceso a estos programas.

Figura 30.

Debilidades identificadas de la empresa

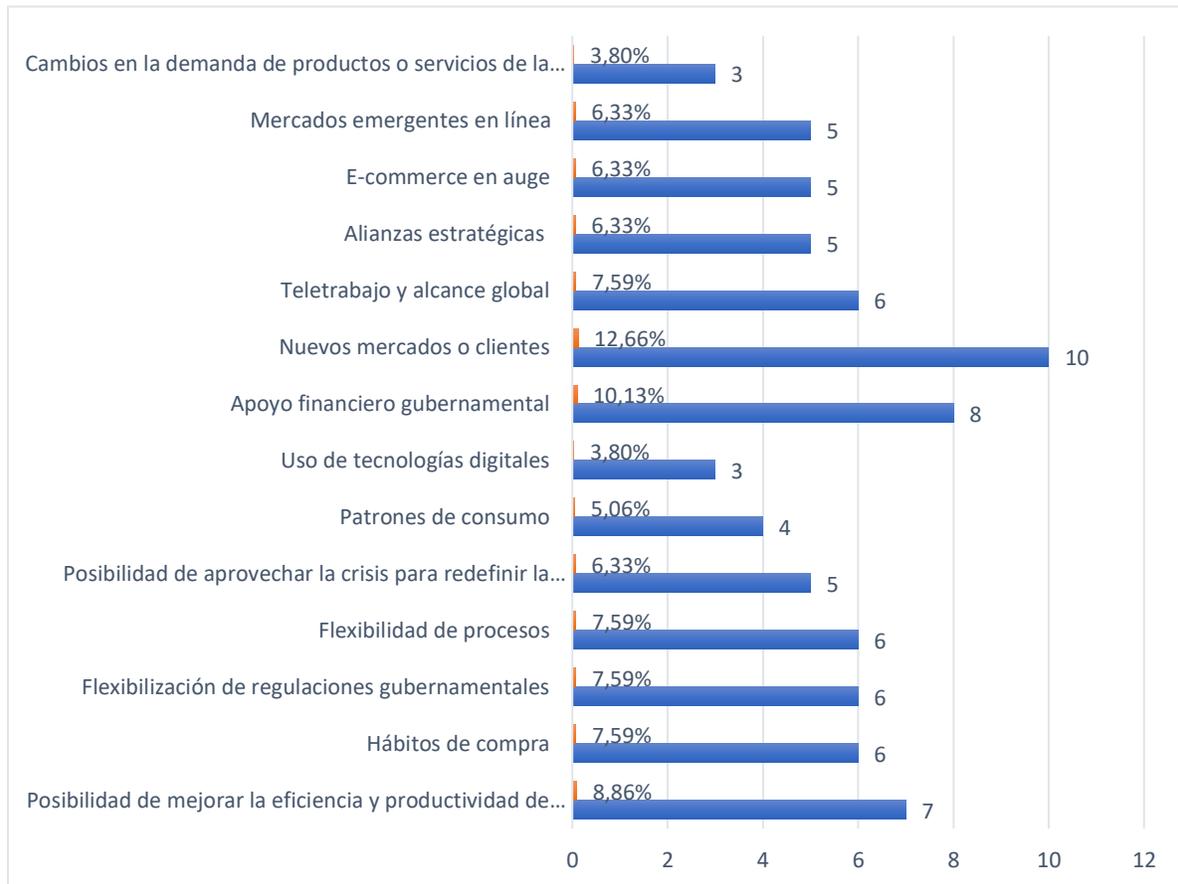


Fuente: Elaboración propia

El análisis identificó debilidades en la gestión, debilidades competitivas, debilidades financieras, debilidades tecnológicas y debilidades en la gestión del talento humano. Las debilidades en la gestión representaron el 21.54% de las desventajas identificadas y se enfocaron en la dificultad de adaptarse a tecnologías en constante evolución, la implementación de estrategias planificadas y la falta de comprensión de los riesgos de la pandemia. Las debilidades competitivas representaron el 26.15% de las desventajas y se relacionaron con la falta de inversión en investigación y desarrollo para la creación de productos innovadores. Las debilidades financieras abarcaron el 23.08% de las desventajas y se relacionaron con la falta de fuentes de financiamiento sólidas, lo que limitó la inversión y el crecimiento. Las debilidades tecnológicas contribuyeron con el 15.38% de las desventajas y se centraron en la falta de avance tecnológico y la dificultad para adaptarse a cambios tecnológicos. Las debilidades en la gestión del talento humano representaron el 13.85% de las desventajas y se relacionaron con la falta de personal capacitado y motivado para enfrentar los desafíos de la pandemia. Para lograr la resiliencia y el éxito continuo en un entorno empresarial en constante cambio, es esencial una gestión eficaz de estas debilidades y la potenciación de las fortalezas, como la flexibilidad, el liderazgo sólido y la capacidad tecnológica.

Figura31.

Oportunidades identificadas de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades económicas son una prioridad clave, representando el 50.63% de las oportunidades identificadas. La búsqueda de nuevos mercados y clientes, junto con la adaptación a los cambiantes patrones de consumo, se han destacado como estrategias esenciales. Las oportunidades tecnológicas (17.72%) han desempeñado un papel crucial en la adaptación empresarial, mientras que las oportunidades sociales (12.66%) reflejan la rápida evolución de las preferencias y hábitos de los consumidores. Las oportunidades políticas (8.86%) y geográficas (10.13%) también son importantes, ya que la flexibilización de regulaciones gubernamentales y la diversificación de la presencia geográfica pueden proporcionar ventajas competitivas. La gestión de crisis empresariales también es importante, y la preparación y gestión de una crisis empresarial debe estar integrada por tres piezas clave: el negocio, la comunicación y el marco legal en el que ésta de desarrolla.

Figura32.

Fortalezas identificadas de la empresa en el contexto de la pandemia de COVID-19

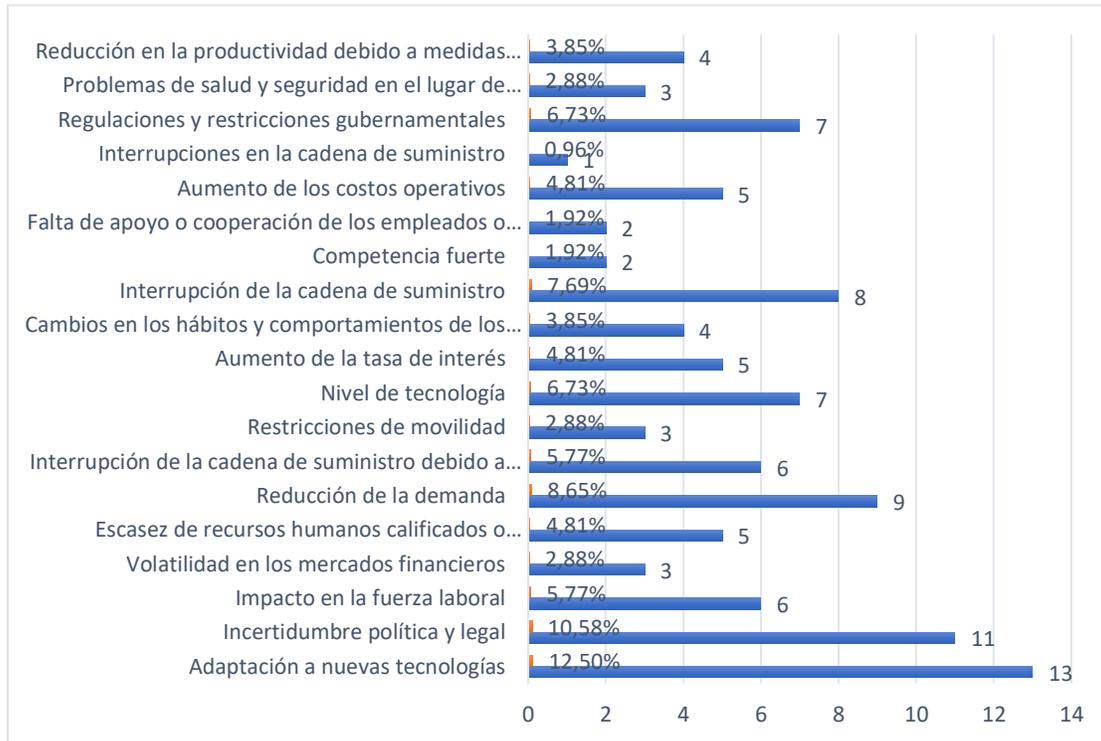


Fuente: Elaboración propia

En el contexto actual, la fortaleza directiva se destaca como la principal fortaleza empresarial, representando el 41.89% de las fortalezas identificadas. Las empresas han demostrado su capacidad para competir de manera decidida, adaptarse ágilmente a las fluctuaciones del mercado y contar con un equipo de gestión excepcional. Además, la implementación de políticas de trabajo flexible y el uso efectivo del teletrabajo, junto con alianzas estratégicas y colaboraciones, demostraron la resiliencia y adaptabilidad de las empresas. Las fortalezas en términos de competitividad y financieras también se destacaron, mientras que las fortalezas tecnológicas y de talento humano se consideraron activos valiosos.

Figura 33.

Amenazas identificadas de la empresa en el contexto de la pandemia de COVID-19

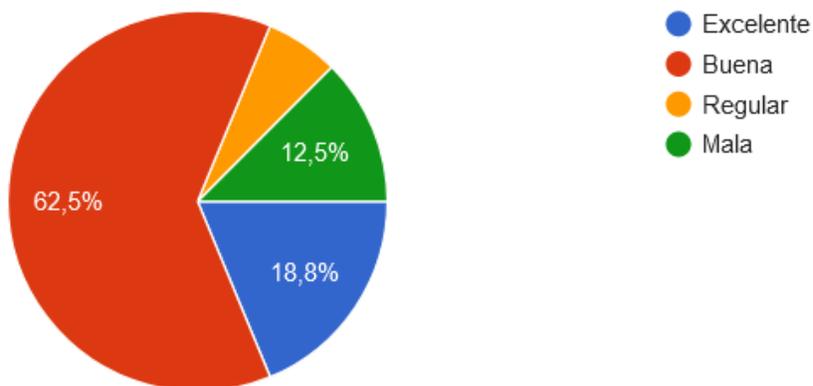


Fuente: Elaboración propia

Adaptación al cambio.

Figura 34.

Capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios en el mercado

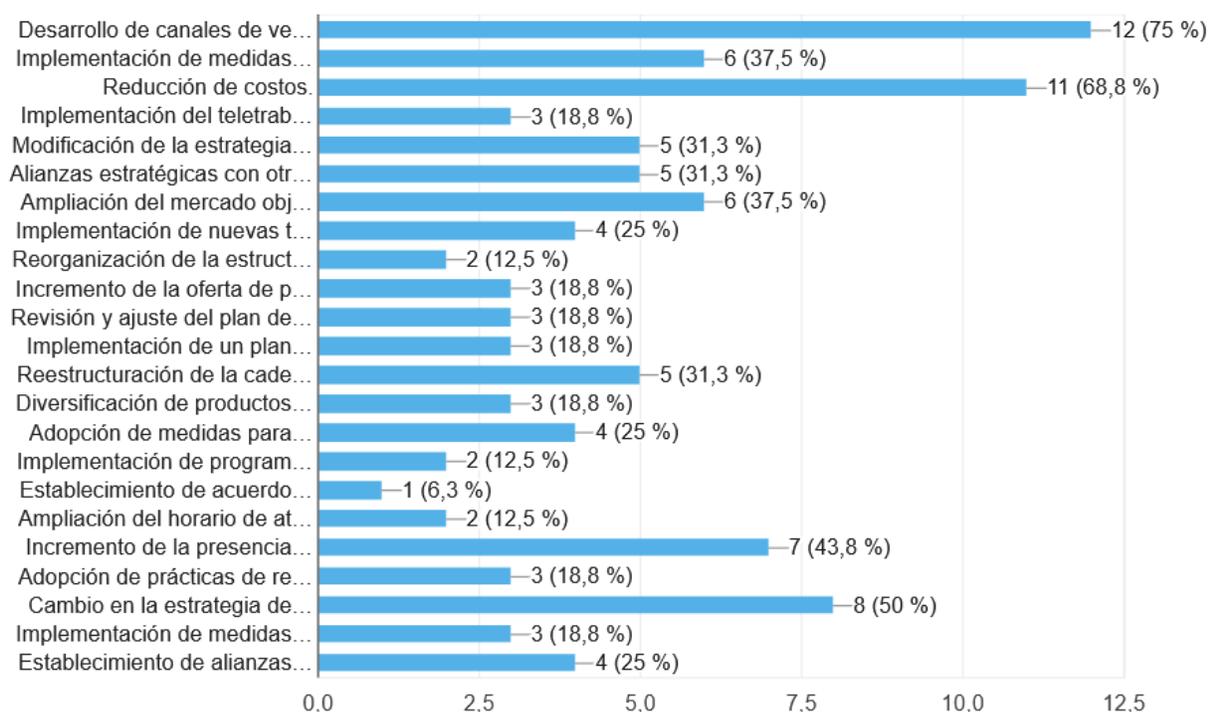


Fuente: Elaboración propia

El 62,5% de ellas describió su capacidad de adaptación como "Buena", lo que indica una habilidad sólida para ajustarse a los cambios del mercado durante el período de la pandemia. Este resultado sugiere que la mayoría de las empresas pudo tomar medidas efectivas para responder a las demandas cambiantes y mantener cierto grado de estabilidad operativa. Además, el 18,8% de las empresas evaluó su capacidad como "Excelente", lo que destaca un nivel excepcional de adaptabilidad y resiliencia en el contexto desafiante de la pandemia. Sin embargo, el 12,5% de las empresas la calificó como "Mala", indicando dificultades significativas en ajustarse a los cambios del mercado. Además, un 6,3% la describió como "Regular"; aunque la mayoría de las empresas pudo adaptarse adecuadamente, un segmento significativo enfrentó desafíos considerables para mantenerse flexibles y responder efectivamente a las dinámicas cambiantes del mercado durante la pandemia de COVID-19 en el período mencionado.

Figura 35.

Estrategias utilizadas por las empresas para adaptarse al cambio



Fuente: Elaboración propia

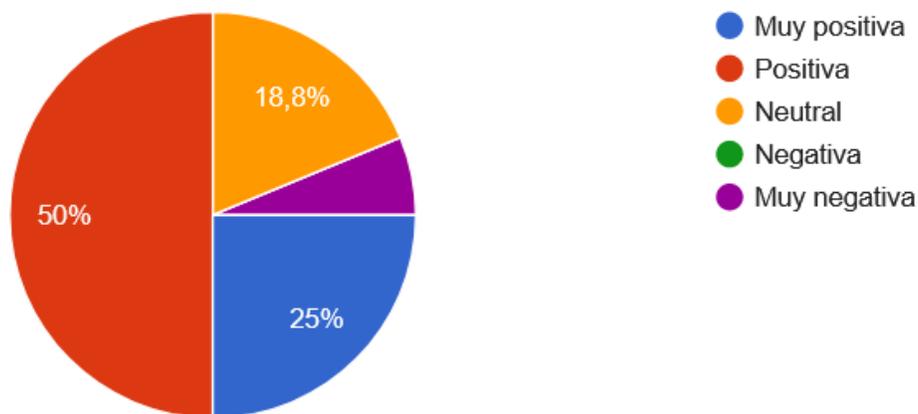
La estrategia más utilizada por las empresas durante la pandemia fue el desarrollo de canales en línea, elegida por 12 empresas, lo que indica la importancia de establecer una presencia

en línea sólida para mantener las operaciones. La reducción de costos fue otra estrategia significativamente utilizada, seleccionada en 11 ocasiones, lo que sugiere que las empresas priorizaron la eficiencia operativa y la gestión financiera para enfrentar los desafíos económicos. Además, el cambio de estrategias de marketing y publicidad fue una estrategia destacada, seleccionada por 8 empresas, lo que indica una adaptación proactiva a las demandas del mercado y la necesidad de llegar a los clientes de nuevas maneras en un entorno digitalmente transformado. Por otro lado, estrategias como establecimiento de acuerdos con instituciones financieras fueron seleccionadas solo una vez, lo que sugiere que este enfoque específico fue menos común entre las empresas encuestadas. Además, tanto ampliación de atención o servicio a domicilio como reorganización de la estructura organizacional fueron seleccionadas en 2 ocasiones respectivamente, lo que indica una adopción moderada de estas estrategias.

Situación Actual

Figura 36.

Respuesta a clientes después de pandemia



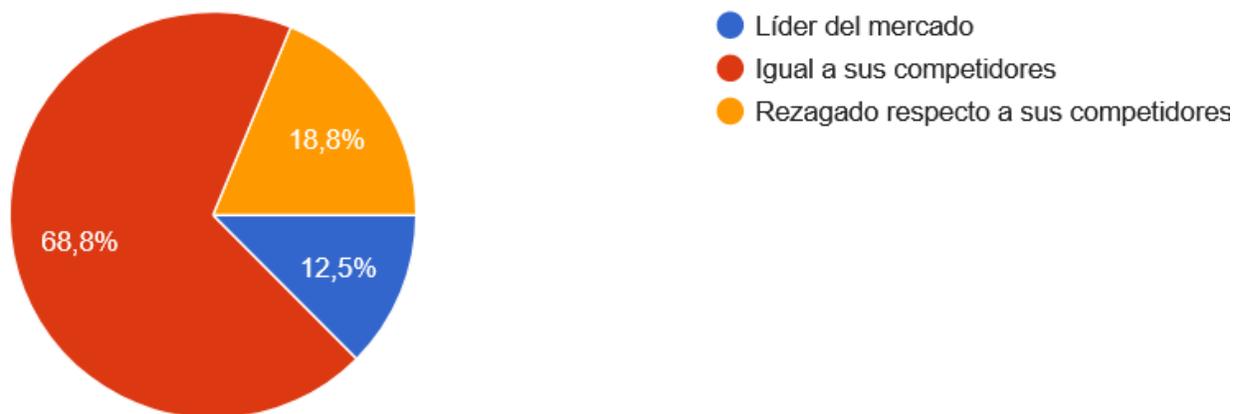
Fuente: Elaboración propia

La mitad de las empresas encuestadas (50%) informó que la respuesta de los clientes fue positiva, lo que sugiere una aceptación favorable de las ofertas de las empresas en el contexto post-pandemia. Además, el 25% de las empresas experimentó una respuesta muy positiva, indicando una recepción excepcionalmente buena por parte de los clientes. Por otro lado, el 18.8% mencionó una respuesta neutral, lo que sugiere una cierta ambigüedad o estabilidad en la percepción de los clientes. Solo un pequeño porcentaje (6.3%) indicó una respuesta muy negativa, lo que implica desafíos significativos en la satisfacción del cliente después de la pandemia. Esta información

subraya la importancia de mantener un enfoque en la calidad del producto o servicio ofrecido y en las estrategias de satisfacción del cliente para aprovechar las percepciones positivas y abordar cualquier preocupación o descontento que puedan surgir en el mercado. Además, las empresas con respuestas positivas tienen la oportunidad de capitalizar y construir sobre estas experiencias para fomentar la lealtad del cliente y el crecimiento sostenible del negocio en el futuro.

Figura 37.

Situación actual

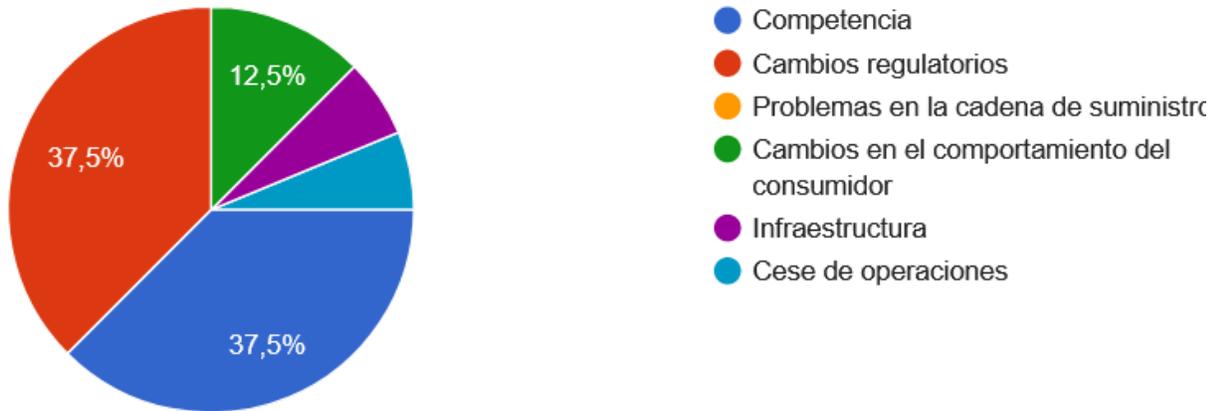


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las empresas encuestadas (68.8%) percibe su situación actual como igual a la de sus competidores, mientras que el 18.8% considera que está rezagado y el 12.5% se ve a sí mismo como líder del mercado. Estas percepciones subrayan la variabilidad en la competencia dentro del mercado en el que operan estas empresas. Aquellas que se ven a sí mismas como líderes pueden estar aprovechando estrategias efectivas y ventajas competitivas, mientras que las que se consideran rezagadas podrían estar evaluando la necesidad de ajustar su enfoque para mantenerse competitivas. La mayoría que se ve como igual a sus competidores indica una competencia equilibrada en la que las estrategias y el desempeño juegan un papel crucial para diferenciarse y destacarse en el mercado.

Figura 38.

Principal desafío que enfrenta las empresas actualmente



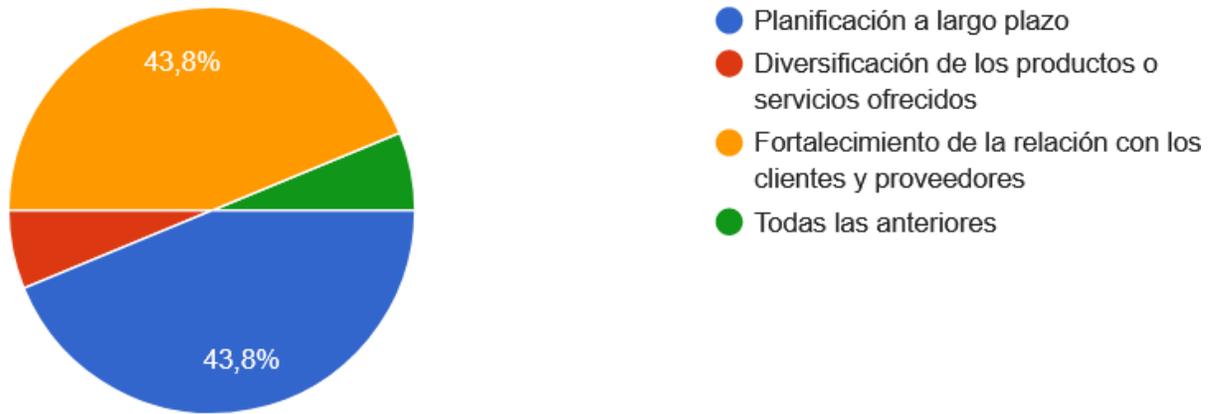
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las empresas encuestadas (37.5%) identifican la competencia como su principal desafío, mientras que otro 37.5% menciona los cambios regulatorios como su principal preocupación. Un 12.5% de las empresas señala los cambios en el comportamiento del consumidor como un desafío clave, mientras que otro 6.3% enfrenta desafíos relacionados con la infraestructura y otro 6.3% menciona el cese de operaciones como su principal desafío. La variedad de desafíos subraya la complejidad del entorno empresarial actual y resalta la necesidad de estrategias adaptativas diferenciadas para abordar estas preocupaciones específicas.

La competencia y los cambios regulatorios requieren una atención constante para mantener la relevancia y cumplir con las normativas, mientras que entender y anticipar los cambios en el comportamiento del consumidor es esencial para satisfacer las demandas del mercado. Las empresas que enfrentan desafíos en infraestructura y cese de operaciones pueden necesitar inversiones específicas y planes de contingencia para mitigar estos riesgos. La identificación precisa de estos desafíos proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas que permitan a las empresas superar obstáculos y prosperar en el mercado actual.

Figura 39.

Medidas implementadas por las empresas

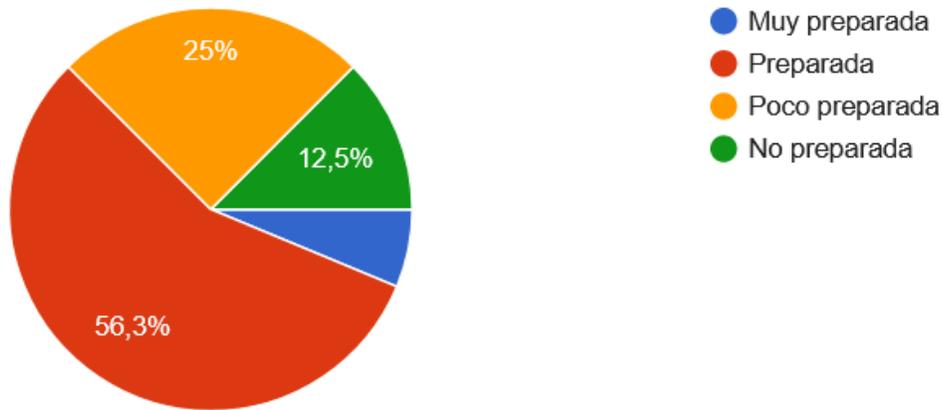


Fuente: Elaboración propia

Las empresas encuestadas han adoptado diferentes enfoques estratégicos para enfrentar situaciones de incertidumbre. Un 43.8% se enfoca en fortalecer las relaciones con clientes y proveedores, mientras que otro 43.8% ha optado por la planificación a largo plazo. Un 6.3% ha implementado la diversificación de productos o servicios, y otro 6.3% ha adoptado todas las anteriores. Estos enfoques reflejan la diversidad de estrategias que las empresas han adoptado para mitigar la incertidumbre y proporcionan una base sólida para afrontar desafíos y aprovechar oportunidades en un entorno empresarial dinámico y en constante cambio.

Figura 40.

Aprendizaje y preparación de las empresas para afrontar una crisis similar



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la percepción de preparación de las empresas para enfrentar una crisis inesperada, los resultados muestran que un 56.3% de las empresas se considera preparada. Sin embargo, un 25% se siente poco preparado, y un 12.5% se considera no preparado. Además, un 6.3% se siente muy preparado. Estos resultados indican la necesidad de que las empresas revisen y mejoren sus medidas de preparación para crisis futuras. Aquellas que se consideran preparadas pueden seguir reforzando y adaptando sus estrategias existentes, mientras que las que se sienten poco o no preparadas pueden requerir una revisión más profunda de sus planes de contingencia.

4.1.1. Oportunidades y Amenazas de las Empresas

Tabla 2.

Oportunidades y amenazas

	FACTOR	N. Respuestas	Ponderación (P) [0 y 1]	Porcentaje encuesta
Oportunidades	1. Económico:	40	1,00	50,63%
	Nuevos mercados o clientes	10	0,25	12,66%
	Patrones de consumo	7	0,18	8,86%
	Alianzas estratégicas	6	0,15	7,59%
	Posibilidad de aprovechar la crisis para redefinir la estrategia de negocio y hacer cambios estructurales necesarios	6	0,15	7,59%

Posibilidad de mejorar la eficiencia y productividad de la empresa al optimizar procesos y recursos	6	0,15	7,59%
Cambios en la demanda de productos o servicios de la empresa debido a la pandemia	5	0,13	6,33%
2. Político:	7	1,00	8,86%
Flexibilización de regulaciones gubernamentales	4	0,57	5,06%
Apoyo financiero gubernamental	3	0,43	3,80%
3. Tecnológico:	14	1,00	17,72%
Uso de tecnologías digitales	8	0,57	10,13%
Flexibilidad de procesos	6	0,43	7,59%
4. Social:	10	1,00	12,66%
E-commerce en auge	5	0,50	6,33%
Hábitos de compra	5	0,50	6,33%
5. Geográfico:	8	1,00	10,13%
Mercados emergentes en línea	5	0,63	6,33%
Teletrabajo y alcance global	3	0,38	3,80%
TOTAL	79	5,00	100,00%

	FACTOR	N. Respuestas	Ponderación (P) [0 y 1]	Porcentaje encuesta
AMENAZAS	1. Económico:	43	1,00	41,35%
	Reducción de la demanda	9	0,21	8,65%
	Interrupción de la cadena de suministro	8	0,19	7,69%
	Aumento de los costos operativos	5	0,12	4,81%
	Aumento de la tasa de interés	5	0,12	4,81%
	Escasez de recursos humanos calificados o especializados en la industria	5	0,12	4,81%
	Reducción en la productividad debido a medidas de distanciamiento social	4	0,09	3,85%
	Volatilidad en los mercados financieros	3	0,07	2,88%
	Competencia fuerte	2	0,05	1,92%
	Falta de apoyo o cooperación de los empleados o colaboradores	2	0,05	1,92%
	2. Político:	17	1,00	16,35%
	Incertidumbre política y legal	11	0,65	10,58%

Interrupción de la cadena de suministro debido a restricciones fronterizas	6	0,35	5,77%
3. Tecnológico:	20	1,00	19,23%
Adaptación a nuevas tecnologías	13	0,65	12,50%
Nivel de tecnología	7	0,35	6,73%
4. Social:	20	1,00	19,23%
Regulaciones y restricciones gubernamentales	7	0,35	6,73%
Impacto en la fuerza laboral	6	0,30	5,77%
Cambios en los hábitos y comportamientos de los consumidores debido a la pandemia	4	0,20	3,85%
Problemas de salud y seguridad en el lugar de trabajo	3	0,15	2,88%
5. Geográfico:	4	1,00	3,85%
Restricciones de movilidad	3	0,75	2,88%
Interrupciones en la cadena de suministro	1	0,25	0,96%
TOTAL	104	5,00	100,00%

Fuente: elaboración propia

Análisis de las oportunidades y amenazas de las empresas

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto profundo en la economía global y ha presentado desafíos significativos para las empresas. Sin embargo, en medio de la crisis, también han surgido oportunidades para la adaptación y el crecimiento empresarial, así como amenazas que influyen en su capacidad para adaptarse y prosperar. Este análisis examina las diversas oportunidades y amenazas identificadas por las empresas en el contexto de la pandemia, clasificadas en cinco categorías clave: económicas, políticas, tecnológicas, sociales y geográficas.

Oportunidades.

Las oportunidades económicas fueron las más prominentes, representando el 50.63% de las oportunidades identificadas. Esto indica que las empresas estaban altamente enfocadas en asegurar su estabilidad financiera y encontrar formas de crecer incluso en medio de la incertidumbre. La búsqueda de nuevos mercados y clientes, junto con la adaptación a los cambiantes patrones de consumo, se destacan como estrategias esenciales. La redefinición de la

estrategia de negocio y la mejora de la eficiencia también fueron áreas clave en las que las empresas buscaban capitalizar las condiciones cambiantes.

Aunque las oportunidades políticas representaron una menor proporción (8.86%), fueron relevantes. La flexibilización de regulaciones gubernamentales permitió una adaptación más ágil y, por ende, una ventaja competitiva. El apoyo financiero proporcionado por los gobiernos también se reveló como una oportunidad valiosa para mantener la estabilidad financiera en momentos de crisis.

Las oportunidades tecnológicas (17.72%) jugaron un papel crucial en la adaptación empresarial. La pandemia aceleró la adopción de tecnologías digitales, permitiendo a las empresas mantener la continuidad de las operaciones, impulsar la flexibilidad de procesos y abrazar el comercio electrónico. Esta adaptación tecnológica no solo fue una respuesta a la crisis sino también una inversión en la preparación para el futuro.

Las oportunidades sociales (12.66%) reflejan la rápida evolución de las preferencias y hábitos de los consumidores en respuesta a la pandemia. El auge del comercio electrónico y el cambio en los hábitos de compra demostraron que las empresas que podían adaptarse a estos cambios tenían una ventaja competitiva significativa.

Las oportunidades geográficas (10.13%) resaltan la importancia de diversificar la presencia geográfica y aprovechar el potencial del teletrabajo para alcanzar un alcance global. Esto permitió a las empresas mitigar riesgos y acceder a talento y mercados más allá de sus ubicaciones tradicionales.

La pandemia de COVID-19 ha traído consigo una serie de amenazas que han desafiado la estabilidad y la continuidad de las empresas. En este análisis, se exploran las principales amenazas identificadas por las empresas en un contexto de pandemia, clasificadas en cinco categorías clave: económicas, políticas, tecnológicas, sociales y geográficas.

Amenazas

Las amenazas económicas representaron una proporción significativa, con un 41.35% de las amenazas identificadas. Estas amenazas incluyeron la reducción de la demanda, interrupciones en la cadena de suministro, aumento de costos operativos y tasas de interés, así como la escasez

de recursos humanos calificados. Además, la reducción en la productividad debido a medidas de distanciamiento social y la volatilidad en los mercados financieros también se destacaron. Estas amenazas impactaron negativamente la rentabilidad y la continuidad de las operaciones comerciales.

Las amenazas políticas representaron el 16.35% de las amenazas identificadas. La incertidumbre política y legal fue una preocupación importante, ya que la pandemia generó cambios en las regulaciones y restricciones gubernamentales. Además, la interrupción de la cadena de suministro debido a restricciones fronterizas afectó las operaciones internacionales y la logística.

Las amenazas tecnológicas representaron el 19.23% de las amenazas identificadas. Estas amenazas incluyeron la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías, lo que generó costos y desafíos adicionales. La brecha en el nivel de tecnología también fue una preocupación, ya que algunas empresas se vieron obligadas a ponerse al día rápidamente para mantener la competitividad.

Las amenazas sociales también representaron el 19.23% de las amenazas identificadas. Entre ellas, las regulaciones y restricciones gubernamentales fueron una preocupación, ya que afectaron directamente la operación de las empresas. El impacto en la fuerza laboral, incluyendo cambios en los hábitos y comportamientos de los consumidores debido a la pandemia, así como problemas de salud y seguridad en el lugar de trabajo, también se destacaron como amenazas importantes.

Las amenazas geográficas representaron una proporción más baja, con un 3.85% de las amenazas identificadas. Estas amenazas se relacionaron principalmente con las restricciones de movilidad y las interrupciones en la cadena de suministro, que afectaron la logística y la distribución de productos.

El análisis de oportunidades y amenazas revela que las empresas han tenido que adaptarse a un entorno empresarial altamente dinámico debido a la pandemia de COVID-19. Las oportunidades han surgido de la necesidad de cambio, la adopción de tecnologías digitales y la flexibilidad en los modelos de negocio. Sin embargo, las amenazas económicas, políticas,

tecnológicas y sociales han sido significativas, impactando en la demanda, la cadena de suministro y la estabilidad financiera.

La gestión eficaz de estas oportunidades y amenazas es esencial para la resiliencia y el éxito continuo de las empresas en un entorno empresarial en constante evolución. La capacidad de adaptación, la inversión en tecnología y la agilidad en la toma de decisiones son factores críticos que determinarán el resultado a largo plazo.

4.1.2. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Tabla 3.

Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

CAPACIDAD	N. Respuestas	Ponderación (P) [0 y 1]	Oportunidad		Amenaza		Análisis e interpretación por capacidad
			Calificación (C) [1, 2, 3, o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3, o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	
1. Económicos	34	1,00		1,79		1,26	
Nuevos mercados o clientes	10	0,29	4	1,18		0,00	La pandemia del COVID-19 ha presentado a las empresas con una amenaza significativa en forma de una disminución en la demanda. Para superar este desafío, las empresas pueden recurrir a su capacidad de ser eficientes y adaptarse a las circunstancias, explorando nuevas oportunidades en mercados alternativos y aprovechando los cambios en los patrones de consumo.
Patrones de consumo	7	0,21	3	0,62		0,00	
Reducción de la demanda	9	0,26		0,00	3	0,79	
Interrupción de la cadena de suministro	8	0,24		0,00	2	0,47	
2. Políticos	24	1,00		0,46		2,58	
Flexibilización de regulaciones gubernamentales	4	0,17	2	0,33		0,00	La pandemia de COVID-19 ha creado un ambiente

Apoyo financiero gubernamental	3	0,13	1	0,13		0,00	empresarial caracterizado por la incertidumbre política y legal, lo que representa un desafío importante en el ámbito político. Sin embargo, la flexibilización de las regulaciones ha brindado a las empresas nuevas oportunidades para avanzar en este contexto sin precedentes.
Incertidumbre política y legal	11	0,46		0,00	4	1,83	
Interrupción de la cadena de suministro debido a restricciones fronterizas	6	0,25		0,00	3	0,75	
3. Tecnológicos	34	1,00		1,06		1,94	3,00
Uso de tecnologías digitales	8	0,24	3	0,71		0,00	La transición hacia tecnologías emergentes resultó ser un desafío considerable para las empresas durante la pandemia de COVID-19, ya que su capacidad de adoptar y adaptarse a estas nuevas herramientas tecnológicas fue limitada, caracterizada por un nivel tecnológico bajo y una falta de flexibilidad en los procesos operativos.
Flexibilidad de procesos	6	0,18	2	0,35		0,00	
Adaptación a nuevas tecnologías	13	0,38		0,00	4	1,53	
Nivel de tecnología	7	0,21		0,00	2	0,41	
4. Sociales	23	1,00		1,09		1,43	
E-commerce en auge	5	0,22	3	0,65		0,00	Durante la pandemia de COVID-19, las empresas se enfrentaron a desafíos sociales, especialmente debido a las regulaciones gubernamentales y las limitaciones impuestas, así como por el efecto en su personal. Las medidas de contención del COVID-19, como el confinamiento social y las restricciones en la movilidad de las personas, afectaron a
Hábitos de compra	5	0,22	2	0,43		0,00	
Regulaciones y restricciones gubernamentales	7	0,30		0,00	3	0,91	
Impacto en la fuerza laboral	6	0,26		0,00	2	0,52	

							las empresas de diferentes maneras, y su desempeño ha sido muy variable
5. Geográficos	12	1,00		1,75		0,58	2,33
Mercados emergentes en línea	5	0,42	3	1,25		0,00	La expansión a nuevos mercados geográficos sin la necesidad de establecer ubicaciones físicas y la implementación del trabajo a distancia se convirtieron en elementos clave para el desarrollo de las empresas durante la crisis durante la pandemia de COVID-19, pero las restricciones de movilidad y la interrupción en la cadena de suministro afectaron drásticamente las actividades económicas de las empresas.
Teletrabajo y alcance global	3	0,25	2	0,50		0,00	
Restricciones de movilidad	3	0,25		0,00	2	0,50	
Interrupciones en la cadena de suministro	1	0,08		0,00	1	0,08	
Total parcial:	127	5,00		6,15		7,81	
Ponderación TOTAL:							13,96

Fuente: elaboración propia

Crterios:

- 1. Factores:** elabora la lista de factores externos claves para cada categoría. Mínimo 3 máximo 5.
- 2. Ponderaciones:** asigna la ponderación a cada variable, es un valor entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). Representa la relevancia de la variable para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1. El análisis de la competencia ayuda a definir ponderaciones más realistas. El consenso del equipo también mejora la ponderación. Las ponderaciones dependen de la industria o del sector.
- 3. Calificaciones:** Asigna la calificación a cada variable. Es un valor entre 1 y 4, en donde:

4: Eficiencia excelente. Es una compañía que tiene estrategias muy eficientes en este aspecto, lo cual le permite responder muy rápido. Se adelanta al cambio o se adapta muy rápido. Sus estrategias van al ritmo de su entorno, de su industria.

3: Eficiencia buena. Estrategias menos proactivas que la 4, sin embargo, se adaptan con un poco más de tiempo, inversión y algunos cambios.

2: Eficiencia moderada. Usualmente los sorprende el cambio y no alcanzan a aprovechar las oportunidades, ni a contrarrestar las amenazas. Se quedan obsoletas en algunos aspectos, frente a su industria.

1: Eficiencia deficiente. Estrategias débiles en este aspecto. No alcanzan a reaccionar ante el cambio. Incluso podrían no tener estrategias para este factor. Definitivamente sus estrategias deben redefinirse.

4. Puntuación ponderada: multiplica la ponderación de cada variable por su calificación para obtener resultado o puntuación ponderada.

5. Análisis e interpretación por categoría: genera las sumatorias de ponderaciones parciales realiza el análisis cualitativo y cuantitativo de lo observado.

6. Ponderación total: suma las puntuaciones ponderadas para determinar la puntuación ponderada de la organización.

Análisis de matriz POAM

A través de la aplicación de la matriz POAM se establecieron los factores externos que tienen mayor repercusión en las empresas analizadas. De esta manera, se asignaron los puntajes correspondientes a cada factor externo según el nivel de eficiencia de las empresas para responder a estos como oportunidad o amenaza. Según lo descrito, los siguientes factores son los de menor puntuación, es decir, los que tienen mayor efecto negativo en las empresas:

- El factor geográfico es el que más afecta a las empresas a partir de las restricciones de movilidad y la interrupción en la cadena de suministro que afectaron drásticamente las actividades económicas de las empresas. Por lo tanto, las empresas cuentan con la posibilidad de desarrollar sus actividades en un punto geográfico sin la necesidad de establecer ubicaciones físicas y la

implementación del trabajo a distancia se convirtieron en elementos clave para el desarrollo de las empresas durante la crisis durante la pandemia de COVID-19.

- El factor económico se cataloga como una oportunidad teniendo en cuenta los nuevos mercados o clientes y los patrones de consumo de los habitantes, los cuales pueden ser aprovechados para aumentar las ventas. Por otra parte, la reducción de la demanda y la interrupción de la cadena de suministro son vistos como amenazas porque su fluctuación genera incertidumbre o disminución de rentabilidad obtenida.

- El factor social es una amenaza para las empresas ya que se enfrentaron a desafíos sociales, especialmente debido a las regulaciones gubernamentales y las limitaciones impuestas, así como por el efecto en su personal. Las medidas de contención del COVID-19, como el confinamiento social y las restricciones en la movilidad de las personas, afectaron a las empresas de diferentes maneras, y su desempeño ha sido muy variable, aunque este factor puede otorgar oportunidades a las empresas si se tienen en cuenta los E-commerce en auge y hábitos de compra de la ciudad, ya que estos indicadores sociales al ser analizados de forma estratégica tienen la capacidad de otorgar oportunidades de crecimiento empresarial.

En contraste, se analizaron los demás factores que tienen menor impacto desde el entorno hacia las empresas, obteniendo los siguientes resultados:

- El factor político es la mayor ponderación de la matriz y brinda oportunidad a las empresas a partir principalmente en la flexibilización de regulaciones y el apoyo financiero gubernamental para avanzar en este contexto sin precedentes.

- El factor tecnológico es un factor que otorga oportunidades a las empresas, teniendo en cuenta que su nivel de eficiencia para responder al uso de nuevas tecnologías y la flexibilización de procesos, lo que puede generar en las empresas un desarrollo tecnológico más competitivo.

Como resultado final de la construcción de la matriz POAM se obtuvo una ponderación de 13,96 para el total de los factores analizados, lo que se relaciona directamente con la baja eficiencia de las empresas para enfrentar los factores externos. Es posible evidenciar que los factores con las menores ponderaciones son los factores geográfico, económico y social, en donde las empresas son poco eficientes por las restricciones de movilidad e interrupciones en la cadena de suministro que afectaron sus procesos productivos, así como la constante amenaza de la reducción de la

demanda y las regulaciones y restricciones gubernamentales. En contraste, los factores con mayor ponderación son los políticos y tecnológicos donde las empresas son eficientes en mejor medida, sin embargo, no lo suficiente para poder contrarrestar las amenazas.

4.1.3. Fortalezas y Debilidades de las Empresas

Tabla 4.

Fortalezas y debilidades

	CAPACIDAD	N. Respuestas	Ponderación (P) [0 y 1]	Porcentaje encuesta
DEBILIDADES	1. Directiva:	14	1,00	21,54%
	Destreza en la adaptación a tecnologías en constante evolución.	7	0,50	10,77%
	Aplicación de estrategias y análisis planificados.	3	0,21	4,62%
	Falta de conocimiento y comprensión sobre los riesgos de la pandemia y cómo manejarlos adecuadamente.	3	0,21	4,62%
	Falta de flexibilidad en los procesos de producción y operación.	1	0,07	1,54%
	2. Competitiva:	17	1,00	26,15%
	Compromiso con la investigación y desarrollo, para la creación de innovadores productos.	7	0,41	10,77%
	Potencia en la producción, excelencia en la calidad y singularidad.	5	0,29	7,69%
	Bajo nivel de fidelización de los clientes.	4	0,24	6,15%
	Limitaciones en la disponibilidad y acceso a materias primas o insumos necesarios para la producción.	1	0,06	1,54%
	3. Financiera:	15	1,00	23,08%
	Fuentes de financiamiento	11	0,73	16,92%
	Inversión de capital	4	0,27	6,15%
	4. Tecnológica:	10	1,00	15,38%
	Grado de avance tecnológico.	6	0,60	9,23%
	Adaptación a cambios tecnológicos	4	0,40	6,15%
	5. Talento Humano:	9	0,44	13,85%
	Falta de personal capacitado para enfrentar los desafíos de la pandemia.	5	0,56	7,69%

Falta de motivación al personal.	4	0,44	6,15%
TOTAL	65	4,44	100,00%

	CAPACIDAD	N. Respuestas	Ponderación (P) [0 y 1]	Porcentaje encuesta
FORTALEZAS	1. Directiva:	31	1,00	41,89%
	Determinación para afrontar la competencia	10	0,32	13,51%
	Habilidad para ajustarse ágilmente a las fluctuaciones del mercado.	6	0,19	8,11%
	Excelente equipo de gestión y liderazgo.	5	0,16	6,76%
	Políticas de trabajo flexibles y opciones de teletrabajo efectivas.	5	0,16	6,76%
	Alianzas estratégicas y colaboración con otras empresas o instituciones.	5	0,16	6,76%
	2. Competitiva:	17	1,00	22,97%
	Diversificación de productos o servicios.	6	0,35	8,11%
	Capacidad sólida de los proveedores y acceso a los recursos necesarios.	4	0,24	5,41%
	Uso eficiente de recursos y estrategias de optimización de costos.	3	0,18	4,05%
	Excelente ubicación geográfica de la empresa.	3	0,18	4,05%
	Amplia red de proveedores y contactos en la industria.	1	0,06	1,35%
	3. Financiera:	6	1,00	8,11%
	Capacidad para enfrentar la competencia en términos de precios	3	0,50	4,05%
	Mantenimiento de los costos en un estado estable	2	0,33	2,70%
	Fortaleza financiera.	1	0,17	1,35%
	4. Tecnológica:	8	1,00	10,81%
	Utilización de la tecnología informática.	4	0,50	5,41%
	Habilidad para generar nuevas ideas y enfoques.	4	0,50	5,41%
	5. Talento Humano:	12	1,00	16,22%
Equipo de trabajo altamente comprometido.	6	0,50	8,11%	

	Excelente servicio al cliente y atención personalizada.	6	0,50	8,11%
	TOTAL	74	5,00	100,00%

Fuente: elaboración propia

Análisis de las fortalezas y debilidades de las empresas.

En un entorno empresarial marcado por la pandemia de COVID-19, las empresas han demostrado tanto fortalezas como debilidades. A continuación, se presenta un análisis de estas fortalezas y debilidades, clasificadas en cinco categorías clave: directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y de talento humano.

Fortalezas.

Las fortalezas directivas representaron el 41.89% de las fortalezas identificadas. Estas fortalezas se centran en la determinación para afrontar la competencia, la habilidad para ajustarse ágilmente a las fluctuaciones del mercado y la presencia de un excelente equipo de gestión y liderazgo. Además, las políticas de trabajo flexibles y opciones de teletrabajo efectivas, junto con alianzas estratégicas y colaboración con otras empresas o instituciones, destacaron la resiliencia y adaptabilidad de las empresas.

Las fortalezas competitivas representaron el 22.97% de las fortalezas identificadas. Las empresas demostraron una capacidad para diversificar sus productos o servicios, lo que les permitió enfrentar la crisis con más flexibilidad. Además, la capacidad sólida de los proveedores y el acceso a los recursos necesarios se destacaron. La eficiencia en la utilización de recursos y estrategias de optimización de costos también se consideraron ventajas competitivas. La excelente ubicación geográfica de la empresa y una amplia red de proveedores y contactos en la industria también contribuyeron a la fortaleza competitiva.

Las fortalezas financieras representaron el 8.11% de las fortalezas identificadas. Las empresas destacaron su capacidad para enfrentar la competencia en términos de precios, lo que les permitió mantener su atractivo en el mercado. Además, el mantenimiento de los costos en un estado estable y la fortaleza financiera en general se consideraron activos financieros importantes.

Las fortalezas tecnológicas representaron el 10.81% de las fortalezas identificadas. La utilización de la tecnología informática y la habilidad para generar nuevas ideas y enfoques se

consideraron activos tecnológicos valiosos. Estas fortalezas permitieron a las empresas adaptarse a la nueva realidad de trabajo remoto y las demandas tecnológicas cambiantes.

Las fortalezas de talento humano representaron el 16.22% de las fortalezas identificadas. Las empresas destacaron la presencia de un equipo de trabajo altamente capacitado y comprometido como una ventaja clave. Además, la capacidad para ofrecer un excelente servicio al cliente y atención personalizada contribuyó a mantener la lealtad de los clientes, incluso en tiempos difíciles.

Debilidades.

Las debilidades directivas representaron el 21.54% de las debilidades identificadas. Estas debilidades se centran en la destreza para adaptarse a tecnologías en constante evolución. La aplicación de estrategias y análisis planificados también fue un punto de preocupación. La falta de conocimiento y comprensión sobre los riesgos de la pandemia y cómo manejarlos adecuadamente fue una debilidad clave. Además, la falta de flexibilidad en los procesos de producción y operación limitó la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes.

Las debilidades competitivas representaron el 26.15% de las debilidades identificadas. Estas debilidades incluyeron el compromiso con la investigación y desarrollo para la creación de productos innovadores. La falta de potencia en la producción, excelencia en la calidad y singularidad de los productos fue una debilidad importante. Además, la baja fidelización de los clientes planteó un riesgo para la retención de la clientela. Limitaciones en la disponibilidad y acceso a materias primas o insumos necesarios para la producción también se consideraron debilidades competitivas.

Las debilidades financieras representaron el 23.08% de las debilidades identificadas. Estas debilidades incluyeron la falta de fuentes de financiamiento sólidas, lo que limitó la capacidad de inversión y crecimiento. La inversión de capital también se identificó como una debilidad financiera. La insuficiencia de recursos financieros debilitó la capacidad de las empresas para enfrentar desafíos financieros inesperados.

Las debilidades tecnológicas representaron el 15.38% de las debilidades identificadas. El grado de avance tecnológico se destacó como una debilidad, ya que algunas empresas no estaban preparadas para adoptar tecnologías avanzadas. La adaptación a cambios tecnológicos,

particularmente en un entorno de trabajo remoto, fue una debilidad adicional que afectó la eficiencia y la productividad.

Las debilidades de talento humano representaron el 13.85% de las debilidades identificadas. La falta de personal capacitado para enfrentar los desafíos de la pandemia fue una debilidad crítica. Además, la falta de motivación en el personal afectó la moral y la productividad. La gestión del talento humano se convirtió en un punto débil en momentos de crisis.

El análisis de las fortalezas y debilidades empresariales en el contexto de la pandemia de COVID-19 muestra que las empresas que han demostrado flexibilidad, liderazgo sólido y capacidad tecnológica han sobresalido en tiempos de crisis. Las debilidades, como la falta de inversión en investigación y desarrollo, limitaciones en la cadena de suministro y dificultades para mantenerse al día con las tecnologías en constante evolución, han destacado áreas críticas de mejora. La gestión eficaz de estas debilidades y la potenciación de las fortalezas son esenciales para la resiliencia y el éxito continuo en un entorno empresarial en constante cambio.

4.1.4. Matriz de perfil competitivo (PCI)

Tabla 5.

Matriz de perfil competitivo (PCI)

CAPACIDAD	N. Respuestas	Ponderación (P) [0 y 1]	Fortaleza		Debilidad		Análisis e interpretación por capacidad
			Calificación (C) [3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1 o 2]	Puntuación ponderada (P*C)	
1. Capacidad Directiva	26	1,00		2,23		0,65	2,88 La capacidad directiva es buena, especialmente en lo que respecta a la gestión de la competencia, pero muestra su principal vulnerabilidad en la adopción de tecnologías en constante cambio relacionadas con la respuesta al COVID-19.
Determinación para afrontar la competencia	10	0,38	4	1,54		0,00	
Habilidad para ajustarse ágilmente a las fluctuaciones del mercado.	6	0,23	3	0,69		0,00	
Destreza en la adaptación a	7	0,27		0,00	2	0,54	

tecnologías en constante evolución.							
Aplicación de estrategias y análisis planificados.	3	0,12		0,00	1	0,12	
2. Capacidad Competitiva	22	1,00		1,64		0,86	2,50
Diversificación de productos o servicios.	6	0,27	4	1,09		0,00	La capacidad competitiva es baja, especialmente debido a la limitada inversión en investigación y desarrollo, así como la subutilización de sus puntos fuertes, como respuesta a los desafíos surgidos durante la pandemia COVID-19.
Capacidad sólida de los proveedores y acceso a los recursos necesarios.	4	0,18	3	0,55		0,00	
Compromiso con la investigación y desarrollo, para la creación de innovadores productos.	7	0,32		0,00	2	0,64	
Fuerza en la producción, calidad y singularidad.	5	0,23		0,00	1	0,23	
3. Capacidad Financiera	20	1,00		0,90		1,30	
Capacidad para enfrentar la competencia en términos de precios	3	0,15	4	0,60		0,00	La capacidad financiera es baja, debido a la escasa inversión de capital y la limitada disponibilidad de fuentes de financiamiento, un

Mantenimiento de los costos en un estado estable	2	0,10	3	0,30		0,00	desafío exacerbado por la pandemia COVID-19 que las empresas tuvieron que afrontar.
Fuentes de financiamiento	11	0,55		0,00	2	1,10	
Inversión de capital	4	0,20		0,00	1	0,20	
4. Capacidad Tecnológica	18	1,00		1,56		0,89	2,44
Utilización de la tecnología informática.	4	0,22	4	0,89		0,00	La capacidad tecnológica es baja, debido a su escaso nivel de capacidad para afrontar cambios y su limitada capacidad para avanzar en términos tecnológicos.
Habilidad para generar nuevas ideas y enfoques.	4	0,22	3	0,67		0,00	
Grado de avance tecnológico.	6	0,33		0,00	2	0,67	
Adaptación a cambios tecnológicos	4	0,22		0,00	1	0,22	
5. Capacidad Talento Humano	21	1,00		2,00		0,67	
Equipo de trabajo altamente comprometido.	6	0,29	4	1,14		0,00	La capacidad del talento humano es poca, debido a que la pandemia COVID-19 ha presentado desafíos significativos para las empresas, ya que han experimentado una disminución en la motivación y la capacidad limitada de su fuerza laboral, además de la falta de personal con las habilidades necesarias
Excelente servicio al cliente y atención personalizada.	6	0,29	3	0,86		0,00	

Falta de personal capacitado para enfrentar los desafíos de la pandemia.	5	0,24		0,00	2	0,48	para abordar los retos que esta crisis ha traído consigo.
Falta de motivación al personal.	4	0,19		0,00	1	0,19	
Total parcial:	107	5,00		8,32		4,37	
Ponderación TOTAL:							12,70

Fuente: Elaboración propia

Los criterios para tener en cuenta para la realización de la Matriz de perfil competitivo (PCI) fueron:

1. Capacidades: elabora la lista de capacidades claves para cada categoría. Mínimo 3 máximo 5.

2. Ponderaciones: asigna la ponderación a cada variable, es un valor entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). Indica el grado de importancia con respecto al número de respuestas de cada empresa. Independiente de que sea fortaleza o debilidad, las mayores ponderaciones se asignan a las variables de mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.

3. Calificaciones: asigna la calificación a cada variable, es un valor entre 1 y 4. Para fortalezas 3 (fortaleza menor) o 4 (fortalezas mayores). Para debilidades 1 (debilidad menor) o 2 (debilidad mayor).

4. Puntuación ponderada: multiplica la ponderación de cada variable por su calificación para obtener resultado o puntuación ponderada.

5. Análisis por capacidad: genera las sumatorias de ponderaciones parciales (por capacidad). Digita el análisis cualitativo según puntuación obtenida por capacidad.

6. Ponderación total: suma las puntuaciones ponderadas para determinar la puntuación ponderada de la organización.

Análisis de matriz PCI

En la aplicación de la matriz PCI se identificaron las principales variables que influyen en el desarrollo de las capacidades internas. De esta manera se asignaron los puntajes correspondientes a cada uno y se identificaron las fortalezas y/o debilidades para cada capacidad. Como resultado final se obtuvo que las capacidades con menor ponderación son:

- La capacidad competitiva es baja, en especial por la poca inversión en investigación y desarrollo y poca fuerza generación de estrategias de ventas, impulso y mercadeo; por otra parte, en sus fortalezas se encuentran los proveedores y disponibilidad de insumos y el portafolio de productos que permiten el correcto abastecimiento de las empresas, sin embargo, no están lo suficientemente potencializadas para apalancar las debilidades.
- La capacidad financiera es baja, dado que sus debilidades son más vulnerables en las pocas fuentes de financiamiento utilizadas para la operación de la empresa y la baja inversión de capital; por otra parte, sus principales fortalezas son la capacidad para enfrentar la competencia en términos de precios y el mantenimiento de los costos en un estado estable.
- La capacidad tecnológica es baja, dado que sus grandes debilidades se concentran en la poca adaptación a cambios tecnológicos y su limitada capacidad para avanzar en términos tecnológicos. En contraste, sus fortalezas se concentran en la utilización de la tecnología informática y la habilidad para generar nuevas ideas y enfoques para desarrollar sus actividades.

De esta manera es posible identificar que las fortalezas en estas capacidades no son lo suficientemente buenas para apalancar las debilidades.

Por otra parte, como resultado de las demás variables se obtuvieron mejores resultados como:

- La capacidad directiva es buena, en especial en su capacidad para enfrentar la competencia y la habilidad para ajustarse ágilmente a las fluctuaciones del mercado, sin embargo, se opaca por debilidades como la poca destreza en la adaptación a tecnologías en constante evolución y la baja aplicación de estrategias y análisis planificados.
- La capacidad del talento humano es aceptable, con su mayor fortaleza en contar con un equipo de trabajo altamente comprometido, y al ofrecer un excelente servicio al cliente y atención

personalizada, pero en contraste su mayor debilidad se concentra en la falta de personal capacitado para enfrentar los desafíos de la pandemia y la falta de motivación al personal.

Como resultado final se obtuvo puntuación de 12,70 en la matriz PCI realizada a las empresas financiadas por el fondo emprender, lo que obedece directamente a que tienen sus capacidades internas en un nivel bajo, con poca capacidad de apalancamiento de las fortalezas para disminuir las debilidades. Lo anterior como consecuencia de las bajas ponderaciones obtenidas en cada capacidad diagnosticada, donde la directiva obtuvo la mayor puntuación con 2,88 por lo que es posible inferir que es la principal fortaleza de las empresas evaluadas, la capacidad de talento humano cuentan con ponderación de 2,67, la capacidad competitiva con 2,50 que se sitúa en el punto medio del diagnóstico, la capacidad tecnológica que se encuentra por debajo del punto medio con 2,44 y finalmente las capacidad financiera con ponderación de 2,20 la más baja debido al gran peso que tienen las debilidades que contrarrestan a las fortalezas. Por lo tanto, se hace necesario el planteamiento de estrategias que generen planes de acción para las áreas más afectadas y que potencialicen las de mejor desempeño.

Con las puntuaciones obtenidas se estudiaron las variables con mayor repercusión en las empresas para la construcción de la matriz DOFA.

4.1.5. Matriz DOFA

A partir de la identificación de las variables que generan debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en las empresas como resultado del análisis de las matrices PCI y POAM, se establecieron las variables a considerar en la matriz DOFA. A partir de estas, se plantearon las estrategias que buscan minimizar las debilidades y atacar las amenazas a partir del aprovechamiento de fortalezas y oportunidades que brinda el entorno.

Siendo así, cada estrategia planteada busca fortalecer los factores internos de la compañía para generar un mayor posicionamiento y competitividad a través de los beneficios que brinda el entorno empresarial en la ciudad de Pasto y para la futura creación de planes de acción que disminuyan el impacto de las fluctuaciones externas.

Tabla 6.

Matriz DOFA cruzada

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">factores internos</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">factores externos</div> </div>		fortalezas			debilidades		
		F1	Determinación para afrontar la competencia.		D1	Grado de avance tecnológico.	
		F2	Diversificación de productos o servicios.		D2	Compromiso con la investigación y desarrollo para la creación de innovadores productos.	
		F3	Capacidad sólida de los proveedores y acceso a los recursos necesarios.		D3	Falta de personal capacitado para enfrentar los desafíos de la pandemia.	
		F4	Utilización de la tecnología informática.		D4	Falta de motivación en el personal.	
		F5	Excelente servicio al cliente y atención personalizada.		D5	Fuentes de financiamiento.	
oportunidades		Estrategias FO			Estrategias DO		
O1	Nuevos mercados o clientes.	FO1	F2-O1	Expandir el alcance hacia nuevos mercados o clientes aprovechando la capacidad de diversificar nuevos productos o servicios.	DO1	D1-O4	Mejorar el grado de avance tecnológico para aprovechar las oportunidades en E-commerce.
O2	Flexibilización de regulaciones gubernamentales.	FO2	F3-O3	Utilizar la capacidad sólida de los proveedores y el apoyo financiero gubernamental para impulsar el crecimiento y la inversión.	DO2	D3-O2	Capacitar al personal y aprovechar la flexibilización de regulaciones gubernamentales para superar la falta de habilidades y enfrentar los desafíos de la pandemia.
O3	Apoyo financiero gubernamental.	FO3	F4-O5	Potenciar la utilización de tecnología informática para facilitar el teletrabajo y alcanzar un mercado global.			
O4	E-commerce en auge	FO4	F5-O2	Utilizar la atención al cliente personalizado para aprovechar la flexibilización de regulaciones gubernamentales y así mejorar la satisfacción del cliente.			
O5	Teletrabajo y alcance global.						
amenazas		Estrategias FA			Estrategias DA		
A1	Reducción de la demanda.	FA1	F2-A1	Diversificar productos o servicios para contrarrestar la reducción de la demanda.	DA1	D2-A4	Fortalecer el compromiso con la investigación y desarrollo para adaptarse a nuevas tecnologías y enfrentar amenazas relacionadas con la adaptación tecnológica.
A2	Interrupción de la cadena de suministro	FA2	F1-A3	Utilizar la determinación para enfrentar la competencia y adaptarse a la incertidumbre	DA2	D5-F1	Buscar fuentes de financiamiento para contrarrestar la reducción de la demanda

				política y legal para mitigar riesgos.			
A3	Incertidumbre política y legal.	FA3	F5-A5	Mantener un excelente servicio al cliente y atención personalizada mientras se enfrentan las restricciones de movilidad a través de soluciones digitales.	DA3	D1-F5	Mejorar el grado de avance tecnológico para mitigar el impacto de las restricciones de movilidad.
A4	Adaptación a nuevas tecnologías.	FA4	F3-A2	Utilizar la capacidad sólida de los proveedores y los recursos disponibles para mitigar el riesgo de interrupción de la cadena de suministro.			
A5	Restricciones de movilidad.						

Fuente: elaboración propia

Análisis de la Matriz DOFA

La pandemia de COVID-19 ha desafiado a las empresas en todo el mundo a adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Esta adaptación es especialmente crucial para las empresas financiadas por el Fondo Emprender en el período 2019-2021, en la ciudad de Pasto. A través de esta matriz, se identifican y evalúan las fortalezas y debilidades internas de las empresas en el contexto de las oportunidades y amenazas externas, con el fin de proponer estrategias de adaptación en cada cuadrante:

Fortalezas y Oportunidades (FO)

El primer cuadrante de la matriz DOFA cruzada sugiere estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) que capitalizan las fortalezas internas de las empresas y las oportunidades externas del mercado. Estas estrategias incluyen:

- Expandir el alcance hacia nuevos mercados o clientes, aprovechando la capacidad de diversificar nuevos productos o servicios. Esta estrategia capitaliza la determinación competitiva y la capacidad de adaptación de las empresas.
- Utilizar la capacidad sólida de los proveedores y el apoyo financiero gubernamental para impulsar el crecimiento y la inversión. Esta estrategia aprovecha la estabilidad de las relaciones con proveedores y el apoyo gubernamental para el desarrollo empresarial.
- Potenciar la utilización de tecnología informática para facilitar el teletrabajo y alcanzar un mercado global. Esta estrategia combina la tecnología con la expansión geográfica, lo que es especialmente relevante en la era post-COVID-19.

- Utilizar la atención a la cliente personalizada para aprovechar la flexibilización de regulaciones gubernamentales y mejorar la satisfacción del cliente. Aquí, la empresa se adapta a las oportunidades creadas por regulaciones gubernamentales más flexibles.

Fortalezas y Amenazas (FA)

El cuadrante de estrategias FA (Fortalezas-Amenazas) se enfoca en cómo las fortalezas internas de las empresas pueden mitigar las amenazas externas. Las estrategias aquí incluyen:

- Diversificar productos o servicios para contrarrestar la reducción de la demanda. Esta estrategia muestra la versatilidad de las empresas para adaptarse a cambios en la demanda del mercado.
- Utilizar la determinación para enfrentar la competencia y adaptarse a la incertidumbre política y legal para mitigar riesgos. Aquí, se destaca la importancia de la adaptabilidad y la respuesta rápida a desafíos inesperados.
- Mantener un excelente servicio al cliente y atención personalizada mientras se enfrentan las restricciones de movilidad a través de soluciones digitales. Esta estrategia demuestra agilidad y capacidad de adaptación en tiempos de restricciones.
- Utilizar la capacidad sólida de los proveedores y los recursos disponibles para mitigar el riesgo de interrupción de la cadena de suministro. Aquí, se resalta la importancia de mantener relaciones sólidas con proveedores en tiempos de incertidumbre.

Debilidades y Oportunidades (DO)

En el cuadrante de estrategias DO (Debilidades-Oportunidades), se abordan las debilidades internas y cómo estas pueden superarse para aprovechar oportunidades externas. Las estrategias incluyen:

- Mejorar el grado de avance tecnológico para aprovechar las oportunidades en los patrones de consumo. Esta estrategia aborda directamente las debilidades tecnológicas de las empresas.
- Capacitar al personal y aprovechar la flexibilización de regulaciones gubernamentales para superar la falta de habilidades y enfrentar los desafíos de la pandemia. Aquí, se enfatiza la importancia de la capacitación y el desarrollo del personal.

Debilidades y Amenazas (DA)

El cuadrante de estrategias DA (Debilidades-Amenazas) se centra en cómo abordar debilidades internas para mitigar las amenazas externas. Las estrategias incluyen:

- Fortalecer el compromiso con la investigación y desarrollo para adaptarse a nuevas tecnologías y enfrentar amenazas relacionadas con la adaptación tecnológica. Esta estrategia busca convertir las debilidades tecnológicas en oportunidades de mejora.
- Buscar fuentes de financiamiento para contrarrestar la reducción de la demanda es una respuesta lógica a las amenazas financieras y la debilidad en la disponibilidad de recursos.
- Mejorar el grado de avance tecnológico para mitigar el impacto de las restricciones de movilidad. Aquí, se busca abordar debilidades tecnológicas en el contexto de amenazas operacionales.

Finalmente, es posible concluir que en las empresas analizadas se evidencian amplios aspectos de mejora, en los que se hace necesaria la implementación de estrategias que aumenten su competitividad y crecimiento. De esta manera se podrán consolidar en el mercado y asegurar su perdurabilidad a pesar de los cambios del entorno, así mismo, se hace necesario fortalecer las herramientas administrativas aplicadas para el gerenciamiento de los negocios con el fin de contrarrestar los efectos de los nuevos entrantes al mercado que amenazan con la disminución de la participación en ventas de las empresas. Por otra parte, las empresas pueden explotar la oportunidad de expansión que brinda el E-commerce y al ser aprovechada al máximo puede aumentar los ingresos y captar un mayor número de clientes.

La matriz DOFA cruzada ofrece un enfoque sistemático y completo para analizar y desarrollar estrategias de adaptación empresarial en el contexto post-COVID-19. Las estrategias propuestas demuestran la capacidad de las empresas financiadas por el Fondo Emprender en Pasto para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades a través de una combinación de sus propias fortalezas y la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Esta investigación y la implementación de estas estrategias son fundamentales para el éxito continuo de estas empresas en un entorno empresarial en constante evolución.

4.2. Análisis de la capacidad de la resiliencia empresarial

Utilizar la matriz DOFA para el análisis de la resiliencia empresarial brinda una visión detallada de las organizaciones objeto de estudio y su capacidad para adaptarse y recuperarse en un entorno turbulento, inestable y lleno de incertidumbre, como lo fue en el caso de la pandemia

Covid-19; para entender mejor la resiliencia empresarial, es pertinente conocer la definición de resiliencia, según la Asociación Americana de Psicología (APA, 2021) define a la resiliencia como el proceso y el resultado de adaptarse con éxito a experiencias difíciles de la vida o desafiantes, especialmente mediante la flexibilidad mental, emocional y conductual y el ajuste a las demandas tanto externas como internas.

Con este contexto se puede definir la resiliencia empresarial como la capacidad que tiene una empresa para afrontar situaciones adversas, aprender de ellas y adaptarse con éxito al nuevo entorno.

Según Salanova (2009), cuando es resiliente, la empresa es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas. Por otra parte, Hamel & Välikangas (2003) afirman que la única ventaja competitiva que tienen las organizaciones es su capacidad para reinventar el modelo de negocio antes de que las circunstancias les obliguen a hacerlo. Este análisis demuestra que la resiliencia empresarial no es un concepto único, sino un proceso complejo que involucra una interacción dinámica entre factores internos, externos y de proceso.

Según el modelo de Resiliencia Organizacional de British Standards Institution, (2020) la resiliencia organizacional tiene tres requisitos fundamentales: la excelencia del producto, la Confianza en el proceso y el comportamiento de las personas.

Continuando con el análisis que brinda la matriz DOFA, En primer lugar, se destacan las Fortalezas Internas, como la determinación para afrontar la competencia. Esta fortaleza es fundamental para la resiliencia, ya que refleja la capacidad de las organizaciones para mantenerse firmes ante desafíos y competir eficazmente en el mercado. El British Standards Institution, (2020) afirma que Incorporar hábitos de excelencia en el desarrollo de productos y servicios y llevarlos al mercado, es un componente clave del éxito. Esto cobra mayor sentido en el contexto de la emergencia sanitaria Covid 19, donde adaptar el desarrollo de los productos y servicios al nuevo entorno era vital para sobresalir entre la competencia y sobrevivir en el mercado.

Sin embargo, las Debilidades Internas también son evidentes, especialmente en lo que respecta al grado de avance tecnológico y la falta de personal capacitado, en la situación de pandemia por el COVID-19, el mundo fue tomado desprevenido ante un entorno de incertidumbre y cambio. Esto no fue indiferente para el sector empresarial y económico; cambios en la forma de

operar tuvieron que hacerse sobre la marcha, afectando a todo el esquema organizacional. Los colaboradores vivieron un nivel de incertidumbre que anteriormente no habían experimentado (Pellitero Espina, 2021).

Estas debilidades pudieron dificultar la adaptación y la resiliencia, ya que la tecnología y las habilidades del personal desempeñan un papel crucial en la competitividad y la capacidad de respuesta de las organizaciones.

En el contexto de las Oportunidades Externas, se destaca la flexibilización de regulaciones gubernamentales y el apoyo financiero gubernamental. Estas oportunidades ofrecieron un respiro financiero y regulatorio en tiempos de crisis, permitiendo una mayor adaptabilidad. La atención se centra en la adaptación a nuevas tecnologías, especialmente en el contexto de cambios en la utilización del E-commerce que está en auge lo cual pudo potencializa la expansión hacia nuevos mercados o clientes.

Por otro lado, las Amenazas Externas presentan desafíos significativos, como la incertidumbre política y legal, así como las restricciones de movilidad. Estas amenazas pudieron dificultar la continuidad operativa y la adaptación, lo que resalta la importancia de desarrollar estrategias de resiliencia eficaces.

En cuanto a los Factores de Proceso, se identifica la importancia de potenciar la utilización de tecnología informática además del tele trabajo como tambien de mantener un alto nivel de motivación en el personal. Como mencionan Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz, & Lara Hadi (2008), en la medida en la que el trabajador se sienta satisfecho, este contribuirá con mayor desempeño en el logro de los objetivos de la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior se evidencia que las empresas que se adaptaron de mejor manera al entorno empresarial de teletrabajo se desempeñaron con mayor eficiencia. Estos factores son cruciales para facilitar el proceso de resiliencia empresarial y para garantizar que las organizaciones puedan adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Todo lo anterior refleja un panorama complejo en el que las organizaciones deben aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades externas, al tiempo que abordan sus debilidades y enfrentan las amenazas. El proceso de resiliencia empresarial implica no solo una adaptación estratégica, sino también una mentalidad de determinación y un enfoque en el cliente.

4.3. Plan de acción para las empresas financiadas por el Fondo emprendedor.

Tabla 7.

Plan de acción

1. Expandir el alcance hacia nuevos mercados o clientes aprovechando la capacidad de diversificar nuevos productos o servicios.	
Objetivo:	Aumentar la participación de mercado y los ingresos mediante la incursión en nuevos mercados y la oferta de productos/servicios diversificados.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado (3 meses) Análisis de tendencias y necesidades de nuevos mercados potenciales Identificación de segmentos de mercado atractivos Estudio de la competencia en esos mercados • Desarrollo de nuevos productos/servicios (6 meses) Generación de ideas de nuevos productos/servicios Pruebas de concepto y prototipos Planificación de producción/implementación • Implementación de estrategias de marketing digital y e-commerce (4 meses) Desarrollo de sitio web y plataforma de e-commerce Campañas de marketing digital para nuevos mercados Capacitación al personal en ventas en línea
Duración:	13 meses
Responsables:	Jefe de empresa
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de marketing e investigación de mercado • Personal de I+D y desarrollo de productos • Plataformas de e-commerce y herramientas digitales • Capacitación en marketing digital y ventas en línea
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos mercados alcanzados • Número de nuevos productos/servicios lanzados • Aumento en ventas totales • Participación de mercado en nuevos segmentos
2. Utilizar la capacidad sólida de los proveedores y el apoyo financiero gubernamental para impulsar el crecimiento y la inversión.	
Objetivo:	Asegurar el suministro de insumos y recursos financieros para impulsar el crecimiento y la inversión en las empresas.

Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de relaciones con proveedores clave (actividad mensual) Reuniones periódicas con proveedores estratégicos Revisión de acuerdos y condiciones de suministro Planificación conjunta de la cadena de suministro • Investigación y aplicación a programas de apoyo gubernamental (3 meses) Identificación de programas de financiamiento y subsidios Preparación de solicitudes y requisitos Presentación de propuestas a entidades gubernamentales • Optimización de operaciones acorde a regulaciones flexibles (6 meses) Análisis de regulaciones y normativas actualizadas Rediseño de procesos y procedimientos operativos Implementación de cambios en las operaciones
Duración:	9 meses
Responsables:	Jefe de empresa
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de operaciones y gestión de proveedores • Personal de finanzas y asesoría legal • Capacitación en regulaciones y optimización de procesos
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Número de proveedores estables y confiables • Monto de financiamiento obtenido de programas gubernamentales • Porcentaje de optimización de procesos operativos • Aumento en la eficiencia y productividad
3. Potenciar la utilización de tecnología informática para facilitar el teletrabajo y alcanzar un mercado global.	
Objetivo:	Facilitar el trabajo remoto y la expansión a mercados globales mediante la adopción de tecnologías digitales.

Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de soluciones de teletrabajo (2 meses) Adquisición de equipos y software para trabajo remoto Configuración de accesos remotos seguros (VPN, etc.) Capacitación al personal en herramientas de colaboración • Desarrollo de plataforma de comercio electrónico (4 meses) Diseño y desarrollo de sitio web y tienda en línea Integración con pasarelas de pago y logística Estrategias de marketing digital y SEO • Capacitación en herramientas digitales (3 meses) Programas de formación en herramientas ofimáticas en la nube Cursos de marketing digital y analítica web Entrenamiento en atención al cliente en línea
Duración:	6 meses
Responsables:	Jefe de empresa
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de TI, (Equipos, software, infraestructura) • Plataformas de software y servicios en la nube • Instructores y materiales de capacitación
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal trabajando de forma remota • Ventas generadas a través del canal en línea • Niveles de capacitación del personal en habilidades digitales • Alcance a nuevos mercados globales
4. Utilizar la atención a la cliente personalizada para aprovechar la flexibilización de regulaciones gubernamentales y así mejorar la satisfacción del cliente.	
Objetivo:	Aumentar la satisfacción y fidelización del cliente mediante una atención personalizada y de calidad, aprovechando las oportunidades generadas por la flexibilización de regulaciones gubernamentales.

Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de canales de comunicación digital (2 meses) Implementación de plataformas de atención por chat, redes sociales, etc. Capacitación al personal de servicio al cliente en canales digitales Definición de protocolos y estándares de atención personalizada • Implementación de sistema CRM (Customer Relationship Management) (3 meses) Adquisición e instalación de software de gestión de clientes Integración con bases de datos y otros sistemas Capacitación al personal en el uso del CRM • Análisis de datos de clientes para personalización (actividad continua) Recopilación y análisis de información de clientes Identificación de necesidades y preferencias individuales Diseño de ofertas y servicios personalizados
Duración:	5 meses (implementación inicial)
Responsables:	Jefe de empresa
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas de comunicación digital • Software CRM • Analistas de datos y personal de servicio al cliente • Capacitación en atención personalizada
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de satisfacción del cliente (encuestas) • Tasas de retención de clientes • Ventas por cliente • Tiempo de respuesta en canales digitales
5. Mejorar el grado de avance tecnológico para aprovechar las oportunidades en E-commerce.	
Objetivo:	Fortalecer las capacidades tecnológicas de la empresa para incursionar y tener éxito en el comercio electrónico, aprovechando las oportunidades del mercado digital.

<p>Actividades:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y actualización de infraestructura tecnológica (2 meses) Auditoría de los sistemas y equipos actuales Adquisición de hardware y software necesarios Implementación de mejoras en redes, servidores, etc. • Desarrollo de plataforma de E-commerce (4 meses) Diseño y desarrollo de sitio web y tienda en línea Integración con pasarelas de pago y gestión de inventarios Implementación de medidas de seguridad y protección de datos • Capacitación al personal en E-commerce (3 meses) Formación en gestión de plataformas de comercio electrónico Cursos de marketing digital y analítica web Entrenamiento en atención al cliente y logística en línea
<p>Duración:</p>	<p>6 meses</p>
<p>Responsables:</p>	<p>Jefe de empresa</p>
<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de TI, (Equipos, software, infraestructura) • Desarrollo de plataforma de E-commerce • Instructores y materiales de capacitación
<p>Indicadores:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ventas a través del canal en línea • Tráfico y conversiones en la plataforma de E-commerce • Niveles de capacitación del personal en E-commerce • Tiempos de entrega y satisfacción del cliente en línea
<p>6. Capacitar al personal y aprovechar la flexibilización de regulaciones gubernamentales para superar la falta de habilidades y enfrentar los desafíos de la pandemia.</p>	
<p>Objetivo:</p>	<p>Desarrollar las competencias y habilidades del personal para adaptarse a los cambios y desafíos generados por la pandemia, aprovechando las oportunidades que brindan las regulaciones gubernamentales flexibles.</p>

Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de necesidades de capacitación (1 mes) Identificación de brechas de habilidades y competencias Priorización de áreas clave de capacitación Diseño de programas de formación • Implementación de programas de capacitación (6 meses) Contratación de instructores y expertos Desarrollo de materiales y recursos de aprendizaje Ejecución de cursos, talleres y sesiones de entrenamiento • Revisión y ajuste de procesos operativos (3 meses) Análisis de regulaciones gubernamentales flexibles Rediseño de procedimientos y flujos de trabajo Implementación de cambios en las operaciones
Duración:	8 meses
Responsables:	Jefe de empresa
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de capacitación, (Instructores, materiales, infraestructura) • Asesoría legal y consultoría • Incentivos y beneficios para el personal
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal capacitado • Niveles de desempeño y productividad • Grado de cumplimiento de regulaciones • Satisfacción del personal (encuestas)
7. Diversificar productos o servicios para contrarrestar la reducción de la demanda.	
Objetivo:	Mitigar el impacto de la reducción de la demanda mediante la diversificación de la oferta de productos o servicios, ampliando las opciones disponibles para los clientes.

Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado y análisis de tendencias (2 meses) Estudio de necesidades y preferencias de los clientes Identificación de oportunidades de nuevos productos/servicios Análisis de la competencia y su oferta actual • Desarrollo de nuevos productos o servicios (4 meses) Generación de ideas y conceptos innovadores Pruebas de concepto y prototipos Planificación de producción o implementación • Estrategia de lanzamiento y marketing (3 meses) Desarrollo de campañas publicitarias y promocionales Preparación de materiales de ventas y capacitación Implementación de estrategias de comercialización
Duración:	7 meses
Responsables:	Jefe de empresa
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de investigación y desarrollo, (Estudios de mercado, prototipos, pruebas, etc.) • Presupuesto de marketing y publicidad • Capacitación y materiales de ventas
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos productos/servicios lanzados • Ventas generadas por los nuevos productos/servicios • Participación de mercado de los nuevos productos/servicios • Niveles de satisfacción de los clientes (encuestas)
8. Utilizar la determinación para enfrentar la competencia y adaptarse a la incertidumbre política y legal para mitigar riesgos.	
Objetivo:	Fortalecer la resiliencia y capacidad de adaptación de la empresa, aprovechando la determinación interna para hacer frente a la competencia y a los cambios en el entorno político y legal, mitigando así los riesgos asociados.

Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno competitivo y político-legal (2 meses) Estudio de la competencia, estrategias y posicionamiento Monitoreo de cambios en regulaciones y normativas Identificación de riesgos y oportunidades • Desarrollo de estrategias competitivas (3 meses) Definición de propuestas de valor diferenciadoras Optimización de procesos y eficiencia operativa Implementación de medidas de protección y mitigación de riesgos • Fomento de una cultura de determinación y adaptabilidad (actividad continua) Programas de desarrollo de liderazgo y mentalidad resiliente Comunicación efectiva y alineación de objetivos en toda la organización Monitoreo constante del entorno y ajustes estratégicos
Duración:	5 meses (implementación inicial), actividades continuas
Responsables:	Jefe de empresa
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de consultoría y asesoría externa • Capacitación en liderazgo y gestión del cambio • Inversión en optimización de procesos
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento y participación de mercado • Niveles de eficiencia y productividad • Cumplimiento de regulaciones y normativas • Indicadores de cultura organizacional (encuestas)
9. Mantener un excelente servicio al cliente y atención personalizada mientras se enfrentan las restricciones de movilidad a través de soluciones digitales.	
Objetivo:	Garantizar un servicio al cliente excepcional y una atención personalizada, a pesar de las restricciones de movilidad, mediante la implementación de soluciones digitales.

Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de canales y herramientas digitales (1 mes) Análisis de plataformas de comunicación remota (chat, video, redes sociales) Selección de software y aplicaciones adecuadas Planificación de la implementación • Implementación de soluciones digitales (3 meses) Configuración e integración de plataformas y sistemas Capacitación al personal en el uso de herramientas digitales Definición de protocolos y estándares de atención en línea • Monitoreo y mejora continua (actividad continua) Recopilación de retroalimentación de los clientes Análisis de métricas de servicio y satisfacción Ajustes y optimización de procesos y herramientas
Duración:	4 meses (implementación inicial), actividades continuas
Responsables:	Jefe de empresa
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de TI y adquisición de software • Capacitación al personal • Contratación de personal adicional (si es necesario)
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de satisfacción del cliente (encuestas) • Tiempos de respuesta y resolución de consultas • Ventas y retención de clientes • Adopción y uso de canales digitales por parte de los clientes
10. Utilizar la capacidad sólida de los proveedores y los recursos disponibles para mitigar el riesgo de interrupción de la cadena de suministro.	
Objetivo:	Asegurar la continuidad de las operaciones y mitigar los riesgos de interrupción en la cadena de suministro, aprovechando las relaciones sólidas con proveedores y la gestión eficiente de los recursos disponibles.

<p>Actividades:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la cadena de suministro actual (1 mes) Análisis de los proveedores clave y su capacidad de respuesta Identificación de posibles puntos de interrupción y riesgos Revisión de los niveles de inventario y recursos disponibles • Fortalecimiento de relaciones con proveedores estratégicos (3 meses) Reuniones y negociaciones con proveedores clave Establecimiento de acuerdos de suministro a largo plazo Definición de planes de contingencia conjuntos • Optimización de la gestión de inventarios y recursos (3 meses) Implementación de sistemas de control de inventarios Desarrollo de estrategias de abastecimiento y almacenamiento Capacitación al personal en gestión de recursos y contingencias
<p>Duración:</p>	<p>6 meses</p>
<p>Responsables:</p>	<p>Jefe de empresa</p>
<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de operaciones y logística • Inversión en sistemas de control de inventarios • Capacitación al personal
<p>Indicadores:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de inventario y disponibilidad de recursos • Tiempos de entrega y cumplimiento de pedidos • Número de interrupciones o retrasos en la cadena de suministro • Costos de operación y logística
<p>11. Fortalecer el compromiso con la investigación y desarrollo para adaptarse a nuevas tecnologías y enfrentar amenazas relacionadas con la adaptación tecnológica.</p>	
<p>Objetivo:</p>	<p>Mejorar la capacidad de la empresa para mantenerse a la vanguardia tecnológica, adaptándose a las nuevas tecnologías y enfrentando los desafíos y amenazas asociados a la transformación digital, a través de un mayor compromiso con actividades de investigación y desarrollo.</p>

Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de necesidades y brechas tecnológicas (2 meses) Análisis del entorno tecnológico y tendencias emergentes Identificación de tecnologías clave para la empresa Evaluación de capacidades y recursos actuales en I+D • Establecimiento de un programa de I+D (3 meses) Definición de objetivos y líneas de investigación prioritarias Asignación de presupuesto y recursos para I+D Contratación de personal especializado y formación de equipos • Ejecución de proyectos de I+D (actividad continua) Desarrollo de prototipos y pruebas de concepto Colaboración con centros de investigación y universidades Implementación de soluciones tecnológicas innovadoras
Duración:	5 meses (implementación inicial), actividades continuas
Responsables:	Jefe de empresa
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de I+D • Contratación de personal especializado • Equipos y herramientas de investigación
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Número de proyectos de I+D ejecutados • Nuevas tecnologías adoptadas e implementadas • Patentes y propiedad intelectual registrada • Impacto en la eficiencia operativa y satisfacción del cliente
12. Buscar fuentes de financiamiento para contrarrestar la reducción de la demanda	
Objetivo:	Asegurar la estabilidad financiera y el flujo de recursos necesarios para mantener las operaciones y mitigar el impacto de la reducción de la demanda, mediante la exploración y obtención de fuentes de financiamiento adicionales.

Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la situación financiera actual (1 mes) Análisis de flujos de efectivo y proyecciones de ingresos Identificación de necesidades de financiamiento Definición de objetivos y montos requeridos • Exploración de fuentes de financiamiento (3 meses) Investigación de programas gubernamentales de apoyo financiero Presentación de solicitudes de préstamos y líneas de crédito Evaluación de alternativas de financiamiento privado (inversionistas, crowdfunding) • Negociación y obtención de financiamiento (3 meses) Reuniones y presentaciones con entidades financieras e inversionistas Revisión y firma de contratos y acuerdos Preparación de documentación legal y garantías requeridas
Duración:	7 meses
Responsables:	Jefe de empresa
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría financiera y legal • Gastos de preparación de solicitudes y presentaciones • Costos de financiamiento (intereses, comisiones, etc.)
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Monto total de financiamiento obtenido • Tasas de interés y condiciones de financiamiento • Flujo de efectivo y niveles de liquidez • Rentabilidad y sostenibilidad financiera
13. Mejorar el grado de avance tecnológico para mitigar el impacto de las restricciones de movilidad.	
Objetivo:	Implementar soluciones tecnológicas avanzadas que permitan a la empresa operar de manera eficiente y mitigar el impacto negativo de las restricciones de movilidad impuestas, manteniendo la continuidad de las operaciones y la prestación de servicios.

Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de necesidades tecnológicas (1 mes) Análisis de los procesos y operaciones clave afectados por las restricciones Identificación de oportunidades de optimización y digitalización Definición de requerimientos tecnológicos específicos • Adquisición e implementación de soluciones tecnológicas (4 meses) Selección de proveedores y adquisición de hardware y software Configuración e integración de sistemas y plataformas Migración de procesos y capacitación al personal • Monitoreo y mejora continua (actividad continua) Seguimiento del uso y adopción de las nuevas tecnologías Recopilación de retroalimentación de usuarios Ajustes y optimización de las soluciones implementadas
Duración:	5 meses (implementación inicial), actividades continuas
Responsables:	Jefe de empresa
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de adquisición de tecnología, (Hardware, software, licencias, servicios de implementación) • Capacitación al personal • Consultoría y asesoría externa
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de productividad y eficiencia operativa • Tiempo de respuesta y atención a clientes/usuarios • Adopción y uso efectivo de las nuevas tecnologías • Satisfacción del personal y clientes (encuestas)

4.3.1. Conclusiones sobre el plan de acción

El plan de acción se destaca por su enfoque estratégico, ya que ha identificado cuatro objetivos clave que abordan áreas fundamentales para el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas financiadas por el Fondo Emprender. La elección de estos objetivos se alinea con las necesidades actuales del entorno empresarial y refleja una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas. Este enfoque estratégico proporciona un marco claro para la toma de decisiones y la asignación de recursos, permitiendo a las empresas concentrarse en áreas críticas que impulsarán su competitividad y crecimiento a largo plazo.

Una característica destacada del plan de acción es el equilibrio cuidadoso entre las estrategias propuestas. Al abordar la expansión geográfica, la optimización de la cadena de suministro y financiamiento, la transformación digital y la adaptación a cambios regulatorios, el plan busca abordar un espectro completo de desafíos y oportunidades. Este equilibrio es esencial para asegurar que las empresas no solo aprovechen las oportunidades inmediatas, sino que también desarrollen una capacidad sólida para enfrentar los desafíos futuros. La diversificación de estrategias permite una mayor resiliencia, ya que no depende en exceso de una única área de enfoque y está preparada para adaptarse a condiciones cambiantes en el mercado y la economía.

Esta estructura no solo brinda un marco temporal claro para la implementación, sino que también permite la evaluación en etapas específicas. Al desglosar las estrategias en pasos manejables, se facilita la supervisión y la adaptación según sea necesario. Además, este enfoque escalonado permite a las partes interesadas seguir el progreso de manera más efectiva y realizar ajustes estratégicos basados en el rendimiento y los cambios en el entorno empresarial.

Al asignar medidas específicas a los objetivos estratégicos, las empresas financiadas por el Fondo Emprender podrán realizar un seguimiento claro y objetivo del progreso. Estos indicadores proporcionan una base concreta para evaluar la efectividad de cada estrategia y permiten tomar decisiones informadas sobre ajustes necesarios. El enfoque cuantitativo no solo respalda la rendición de cuentas, sino que también facilita la comunicación interna y externa sobre los logros y desafíos en el camino hacia la expansión y la adaptación.

El Plan de Acción abarca diversas estrategias que abordan diferentes aspectos clave para las empresas, incluyendo la expansión de mercados, la adopción de tecnologías, la gestión financiera, el fortalecimiento de operaciones, el desarrollo de productos y la capacitación del personal. Esto demuestra un enfoque integral para abordar los desafíos y oportunidades identificados en el análisis DOFA.

La falta de información específica sobre los costos y precios de los recursos requeridos, así como las condiciones particulares de cada empresa, dificultó realizar una estimación precisa de los montos financieros necesarios.

Al ser un Plan de Acción genérico diseñado para un grupo de empresas financiadas por el Fondo Emprender en Pasto, no se contó con información detallada sobre los costos actuales de adquisición de recursos como:

- Precios de hardware, software y licencias tecnológicas específicas.
- Costos de consultoría, asesoría legal y servicios externos.
- Tarifas de capacitación y contratación de instructores especializados.
- Presupuestos de marketing, publicidad y materiales promocionales.
- Costos de investigación, desarrollo e innovación.
- Tasas de interés y condiciones de financiamiento externo.

Estos costos pueden variar significativamente dependiendo de factores como el proveedor seleccionado, las negociaciones realizadas, la ubicación geográfica, las escalas de contratación, entre otros. Además, cada empresa podría tener acceso a condiciones y tarifas preferenciales debido a su tamaño, trayectoria o relaciones establecidas.

Por lo tanto, en lugar de realizar suposiciones generalizadas que podrían resultar imprecisas o poco realistas, se optó por no proporcionar estimaciones aproximadas basadas en rangos comunes en la industria. Pero se recomienda que cada empresa realice una investigación más detallada de los precios y condiciones actuales de los recursos necesarios para ejecutar el Plan de Acción de manera efectiva y ajustada a su realidad.

Cabe mencionar que, a pesar de esta limitación, el Plan de Acción desarrollado sigue siendo una herramienta valiosa al brindar un enfoque estructurado, estrategias bien definidas, responsables asignados, actividades clave y métricas de seguimiento. Cada estrategia tiene asignados responsables específicos, lo que facilita la coordinación y el seguimiento de las actividades. Esto promueve la rendición de cuentas y la alineación de esfuerzos dentro de la organización.

Se han establecido indicadores clave de desempeño para cada estrategia, lo que permitirá a las empresas realizar un monitoreo efectivo del progreso y el impacto de las acciones implementadas. Esto facilitará la toma de decisiones informadas y los ajustes necesarios en el camino.

Varias estrategias se enfocan en fortalecer la capacidad de adaptación y resiliencia de las empresas, lo que es fundamental en un entorno empresarial volátil y cambiante. Esto incluye la diversificación de productos/servicios, la adopción de tecnologías digitales, el fortalecimiento de la investigación y desarrollo, y la gestión de riesgos financieros y operativos.

El Plan de Acción tiene como objetivo impulsar el crecimiento y la expansión de las empresas, aprovechando oportunidades de nuevos mercados, canales de venta en línea y el desarrollo de innovaciones. Al mismo tiempo, se busca asegurar la sostenibilidad financiera y operativa a través de estrategias de optimización, financiamiento y fortalecimiento de relaciones con proveedores y clientes.

Conclusiones

La investigación revela que las empresas financiadas por el Fondo Emprender en Pasto han experimentado un impacto significativo debido al COVID-19. Esto se refleja en la disminución de ingresos y en las múltiples dificultades que los emprendedores han enfrentado para mantener sus negocios a flote.

Además, se evidencia la existencia de barreras preexistentes para el emprendimiento, como deficiencias en el sistema educativo y falta de orientación en la formalización empresarial. La pandemia ha agravado estos desafíos, lo que resalta la necesidad de abordar problemáticas estructurales para garantizar la sostenibilidad de los emprendimientos.

La investigación resalta la importancia del Fondo Emprender SENA como una fuente crucial de financiamiento y apoyo para los emprendedores. Sin embargo, se plantea la necesidad de evaluar la efectividad de las estrategias de acompañamiento durante la crisis sanitaria y de identificar oportunidades de mejora.

La capacidad de resiliencia empresarial emerge como un factor clave en la supervivencia de los emprendimientos. La adaptación al cambio, especialmente después del COVID-19, se convierte en un requisito esencial para enfrentar desafíos y asegurar el crecimiento y desarrollo económico.

La investigación propone estrategias de adaptación al cambio que van desde el diagnóstico interno y externo hasta la formulación de un plan de acción. La inclusión de acciones específicas, como el análisis de resiliencia empresarial, demuestra un enfoque integral para abordar los desafíos identificados.

Se destaca la importancia de la evaluación continua en el plan de acción propuesto. La adaptabilidad a entornos cambiantes se consolida como una estrategia clave para el éxito a largo plazo, resaltando la necesidad de un enfoque dinámico y receptivo a nuevas oportunidades y desafíos.

El estudio destaca desafíos importantes, como la falta de acceso a información y el escaso apoyo gubernamental, especialmente en países de bajos ingresos. Esto pone de relieve la necesidad de abordar las brechas en la comunicación y garantizar un acceso equitativo a los recursos y la asistencia.

La investigación sugiere la construcción de una cultura empresarial más resiliente y sostenible en Colombia. Esto implica fortalecer las políticas que promuevan la igualdad, la equidad y la sostenibilidad, proporcionando a los emprendedores las herramientas necesarias para superar obstáculos y consolidar sus proyectos.

El estudio no solamente señala los desafíos críticos que enfrentan los emprendedores de Pasto, sino que también plantea soluciones concretas y reflexiona sobre la importancia de una respuesta integral y adaptable para fortalecer el entorno empresarial en la era post-COVID-19. La investigación no se limita únicamente a la recuperación de la crisis, sino que también aboga por un cambio estructural que fomente la resiliencia y el crecimiento sostenible a largo plazo.

Recomendaciones

Es recomendable fortalecer las estrategias de resiliencia empresarial, dando prioridad a la formación de emprendedores en habilidades adaptativas. Esto puede incluir la implementación de programas de capacitación enfocados en la gestión de crisis, la diversificación de productos y servicios, y la incorporación de tecnologías emergentes.

Dado el reconocimiento de la falta de acceso a información y el limitado apoyo gubernamental, se sugiere establecer mecanismos efectivos de difusión de información y facilitar el acceso a recursos gubernamentales. Esto podría implicar la creación de plataformas digitales centralizadas y la simplificación de trámites para acceder a programas de apoyo.

Se sugiere realizar una evaluación continua de las acciones y estrategias implementadas por el Fondo Emprender SENA, especialmente en situaciones de crisis. Esto implica establecer indicadores clave de desempeño, recopilar retroalimentación de los emprendedores beneficiarios y adaptar constantemente las políticas según las necesidades del entorno empresarial.

Dada la creciente importancia de la transformación digital, se sugiere que el Fondo Emprender promueva activamente la adopción de estrategias digitales y tecnológicas. Esto incluiría el desarrollo de programas de capacitación en habilidades digitales, así como el apoyo financiero específico para la implementación de tecnologías avanzadas.

Se recomienda enfocarse de manera más específica en los sectores industrial, comercial y cultural, identificando oportunidades emergentes en estos campos. Esto podría implicar la personalización de programas de apoyo y financiamiento que se adapten a las necesidades y desafíos específicos de cada sector.

Es esencial implementar programas de apoyo continuo después de la financiación inicial del Fondo Emprender. Esto implica brindar asesoramiento empresarial constante, mentorías y redes de apoyo entre los emprendedores financiados, fomentando así la creación de una comunidad empresarial sólida y colaborativa.

Se recomienda la adopción de buenas prácticas identificadas durante la investigación. Aquellas estrategias que hayan demostrado ser efectivas para enfrentar los desafíos posteriores al COVID-19 deben ser incorporadas de manera sistemática en los programas y políticas del Fondo Emprender.

Se sugiere promover y facilitar alianzas estratégicas para diversificar los mercados. Identificar posibles socios locales y establecer colaboraciones puede ser fundamental para expandir la presencia de las empresas financiadas por el Fondo Emprender en nuevos territorios.

En el contexto de la condonación de deudas, se recomienda establecer políticas transparentes y accesibles para los emprendedores. La claridad en los criterios de condonación y la simplificación de los procesos contribuirán a mantener la motivación y el compromiso de los emprendedores.

Se insta a realizar una evaluación del impacto socioeconómico de las estrategias propuestas. Esto permitirá ajustar y mejorar las acciones en función de los resultados reales, garantizando que las intervenciones estén alineadas con los objetivos de desarrollo económico y social de la región.

El propósito de estas recomendaciones es abordar los desafíos identificados en el estudio y fomentar un enfoque proactivo y adaptable para el Fondo Emprender SENA. Esto contribuirá a fortalecer la resiliencia y el crecimiento sostenible de los emprendimientos en la ciudad de Pasto.

Referencias

- Álzate, A. (2011). Las políticas públicas en Colombia. insuficiencias y desafíos. Repositorio institucional. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/42681/32359-119683-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- American Psychological Association (2024). Resilience. Recuperado 20/04/2024, de <http://www.apa.org/practice/programs/campaign/resilience.aspx>
- Arteaga F. (2002). Categorías cognitivas vinculantes con la construcción del conocimiento. caso: estudiantes de carrera docente. SciELO - Científica Electronic Library Online. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-00872002000200006&script=sci_arttext
- Arteaga, G. (01/10/2020). Enfoque cuantitativo: métodos, fortalezas y debilidades. <https://www.testsiteforme.com/enfoque-cuantitativo/>
- Ascuntar, M. (2020). Emprendimiento y diseño: caracterización de las iniciativas emprendedoras de los diseñadores industriales. Revistas udenar. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/download/6177/6948>
- Banco Mundial. (17/02/2021). Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo. World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- Bonet, A., Ricciulli, D., Pérez G., Galvis, L., Haddad, E., Araújo, I., Salgueiro F. (07/05/2020) British Standards Institution (2020). Elementos y competencias de la Resiliencia Organizacional. Recuperado 18/04/2024, de <https://www.bsigroup.com/es-CO/Servicios/resiliencia-organizacional/elementos-y-ambitos-esenciales-de-la-resiliencia-organizacional/>
- Cabezas, M., García, J., & Muñoz, J. (2019). La adaptación organizacional: un desafío en la gestión del cambio. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 22(2), 39-50. doi: 10.15359/rfce.22-2.3
- Cámara de Comercio de Pasto. (2021). Informe De Coyuntura Económica. <https://ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2022/06/5.Informe-Coyuntura-Economica-2021.pdf>

- Cámara de Comercio de Pasto. (2021). INFORME de Gestión 2021. <https://ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2022/06/INFORME-DE-GESTION-2021.pdf>
- Carneiro Caneda, M. (2010). Dirección Estratégica Innovadora. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo.
- Cegarra, J. (2004). Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica, España, Ediciones Díaz de Santos. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24111w/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Cientifica%20y%20Tecnologica%20-%20Jose%20Cegarra%20Sanchez.pdf>
- Confecámaras (2019) Dinámica de creación de empresas en Colombia. Confecámaras. https://confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20_%20Ene-Dic%202019%20_21012020.pdf
- Cummings, T. y Worley, C. (2009). Desarrollo Organizacional Y Cambio. South Western College.
- Darwin, C (2007). El origen de las especies por medio de la selección natural. Alianza Editorial.
- Davenport, T. H. (2007). Competing on Analytics: The New Science of Winning. Harvard Business Press.
- Departamento nacional de planeación. (2021). Informe mercado laboral urbano – tercer trimestre de 2021: Pasto. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/11%20Informe%20tercer%20trimestre%20Pasto%202021.pdf>
- Diagnóstico organizacional: qué es, método e importancia (cofide.mx) <https://www.cofide.mx/blog/>
- Diagnóstico organizacional: qué es, método e importancia (cofide.mx)
- Druker, P. (1998). Su visión sobre La Administración, la Organización Basada en la Información, La Economía y La Sociedad, Bogotá, Editora Norma.
- García Jambel. (2010). Pensamiento Estratégico: herramienta de competitividad para una orientación Gerencial del nuevo milenio. Extraído de: <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev4-Ens3-Garcia.pdf>. consulta: 03/08/2023.
- Global Reporting Initiative. (2020). Sustainability reporting standards: For a better understanding of sustainability performance. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/standards/>

- González, E. (2021). Identificación y evaluación de ideas de negocio en el contexto actual. *Revista de Emprendimiento e Innovación*.
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, Recuperado 21/04/2024, de <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>
- Hernández Salazar, J. et al. (2021). Análisis del impacto económico del Covid-19 en el comercio minorista del valle del cauca. *Revista De Jóvenes Investigadores AD Valorem*, 4(2),64–73. <https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/advalorem/article/view/3700>
- Hopp, C. (2021). La importancia del plan de negocios en la creación de empresas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*.
- Hurtado J. (1998). *Metodología de la investigación Holística*. (Primera Edición). Venezuela: Sygal
- Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. Banco de la república de Colombia. https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_288
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Lazarus, R. (1961). *Adjustment and personality*. McGraw Hill. México
- Longenecker, M. (2007) “Administración de Pequeñas Empresas” Enfoque Emprendedor, 13^a Edición Editorial Thomson. México.D.F.
- López Díaz, V. (23/10/2003). Factores del éxito empresarial en San Juan de Pasto Colombia. <https://www.gestiopolis.com/factores-del-exito-empresarial-en-san-juan-de-pasto-colombia/>
- Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz, & Lara Hadi (2008), Recuperado 21/04/2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292884>
- Meza Cascante, L. (14/10/2022). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. <http://funes.uniandes.edu.co/8120/1/pag1.html>
- Mintzberg, H. (1995). *Biblioteca de Planeación Estratégica*. Tomos I – IV. México: Prentice Hall
- Noticias SENA. (2018). El emprendimiento en Nariño va sobre ruedas. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. <https://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=3666>
- Pellitero Espina, A. (2021). Análisis del impacto de la crisis provocada por la COVID-19 en el liderazgo empresarial. Comillas, Universidad Pontificia.

- Pérez Porto, J. (08/02/2021). Definición de barrera - Qué es, Significado y Concepto.
<https://definicion.de/barrera/>
- Prieto Herrera, Jorge Eliécer (2011). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial. 3ª ed. Bogotá: Editorial Eco Ediciones
- Real Academia Española. (11/11/2022). Consolidar. En Diccionario de la lengua española.
<https://dle.rae.es/consolidar?m=form>
- Rivero, C. A. (2017). International Journal of Scientific Management and Tourism.
<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet>
- Rodrigo, R. (2020). Teoría de la adaptación organizacional: definición y aplicación - Estudiando. Estudiando. <https://estudiando.com/teoria-de-la-adaptacion-organizacional-definicion-y-aplicacion/>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. Gestión Práctica de Riesgos Laborales. Recuperado 20/04/2024, de <https://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/73232>
- Sampieri, R., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). McGraw Hill.
- Santa Cruz, M. (s.f.). Start-Up Chile. WIPO - World Intellectual Property Organization.
https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2014/05/article_0006.html
- Schnarch, A. (2014). Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión. ECOE Editores.
- Talancon, H. P. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Thimoty, J., & Kathleen, M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. University of Notre Dame.
<https://www3.nd.edu/~lemmon/courses/bios60581/lectures/eblock/Vogus2007.pdf>
- Vargas Rubio, P (20 de mayo del 2019). Tres sectores aportaron más de la mitad del crecimiento de 2018. La republica. <https://www.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-mas-grandes-de-2018/tres-sectores-aportaron-mas-de-la-mitad-del-crecimiento-de-2018-2863931>

Anexos

Anexo A. Encuesta dirigida a los propietarios de las empresas financiadas por el fondo emprender en el periodo 2019-2021 de la ciudad de Pasto

	Universidad CESMAG	
	Facultad de ciencias administrativas y contables	
	Programa de administración de empresas	
	Encuesta dirigida a los propietarios de las empresas financiadas por el fondo emprender en las convocatorias: nacional 69, general 72 y economía 73 antes y durante de la pandemia COVID-19 en el periodo 2019-2021	
Fecha:	Ciudad	
Encuesta		
Objetivo		
El siguiente cuestionario es realizado para la fase de recolección de información del proyecto de investigación denominado “Estrategias de adaptación al cambio en las empresas financiadas por el Fondo Emprender en el periodo 2019-2021, en la ciudad de Pasto” del programa de administración de empresas de la Universidad CESMAG. Por lo anterior su participación es decisiva para dar cumplimiento al objetivo del estudio la cual se agradece de antemano. La información suministrada será gestionada dentro de las políticas de comunicaciones de la universidad garantizando en todo momento el manejo confidencial de la información.		
Marque con una X su respuesta.		
Parte 1: Caracterización Emprendedor		
1) ¿Cuál es su género? a) Masculino b) Femenino c) otro _____		
2) ¿En qué rango de edad se encuentra? a) 18-24 b) 25-31 c) 32-38 d) 39-45 e) >46		
3) ¿Cuál es su estado civil? a) Soltero/a b) Casado/a c) Unión libre d) Viudo/a e) Divorciado/a f) Prefiero no responder		
4) ¿Cómo está conformado su núcleo Familiar? a) 1 persona b) 2-3 personas c) Más de 4 personas		
5) ¿Estrato? a) 1-2 b) 3-4		

c) 5-6

- 6) ¿A qué grupo étnico pertenecen?
- a) Negra, afrocolombiana
 - b) Indígena
 - c) Gitana
 - d) Ninguna
- 7) ¿Cuál es su rango de ingreso mensual?
- a) entre 1-2 SMMLV
 - b) entre 3-4 SMMLV
 - c) Más de 5 SMMLV
- 8) ¿Cuál es su mayor grado de estudios?
- a) Primaria
 - b) Secundaria
 - c) Técnico/Tecnológico
 - d) Pregrado
 - e) Posgrado

Parte 2: Caracterización Del Negocio

- 1) ¿Cuál es el nombre de su empresa? _____
- 2) ¿En qué año se creó la empresa? _____
- 3) ¿A qué sector económico pertenece su empresa?
- a) Manufactura
 - b) Comercial
 - c) Cultural
- 4) ¿Qué producto o servicio ofrece al mercado? _____
- 5) Este emprendimiento es:
- a) propio
 - b) Familiar
 - c) varios socios
- 6) ¿Cuántas sucursales tiene su emprendimiento?
- a) 1
 - b) 2
 - c) Mas 3
- 7) ¿Cuántos empleados tiene tu empresa?
- a) Menos de 10
 - b) Entre 10 y 50
 - c) Entre 50 y 200
 - d) Más de 200
- 8) ¿Cómo se financia su empresa?
- a) Capital propio
 - b) Financiamiento bancario
 - c) Inversión externa
 - d) Otro _____
- 9) ¿Cómo comercializa su empresa sus productos o servicios?
- a) En línea
 - b) En tiendas físicas
 - c) Ambos

d) Otro, especifique _____

10) ¿Cuál es su principal canal de venta?

- a) Ventas directas
- b) Ventas en línea
- c) Distribuidores
- d) Otro _____

11) ¿Su emprendimiento cuenta con capacidad para exportar?

- a) Si
- b) No

12) ¿Cuál es su principal competencia?

- a) Empresas nacionales
- b) Empresas extranjeras
- c) Pequeñas empresas locales
- d) Otro

13) ¿Cuál es el principal factor que distingue a su empresa de la competencia?

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Innovación
- d) Servicio al cliente
- e) Otro

14) ¿Cómo describiría la cultura organizacional de su empresa?

- a) Jerárquica
- b) Participativa
- c) Innovadora
- d) Conservadora
- e) Otro _____

Parte 3: Variables Internas Y Externas

1) ¿Su empresa fue afectada por la pandemia Covid-19 durante el periodo 2019 - 2021?

- a) Si
- b) No

2) ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 a su capacidad para operar y mantener sus operaciones empresariales normales?

- a) Enormemente
- b) Moderadamente
- c) Ligeramente
- d) No ha afectado

3) ¿Cuáles son las principales debilidades de su empresa en el contexto de la pandemia de COVID-19? puede seleccionar varias respuestas.

- a) Falta de recursos financieros.
- b) Dependencia de un número limitado de clientes o proveedores.
- c) Falta de capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.
- d) Falta de infraestructura tecnológica adecuada para implementar el teletrabajo.
- e) Falta de personal capacitado para enfrentar los desafíos de la pandemia.
- f) Falta de habilidades digitales y tecnológicas para adaptarse a la venta en línea.
- g) Bajo nivel de innovación en la empresa en comparación con la competencia.
- h) Bajo nivel de fidelización de los clientes.
- i) Falta de planes de contingencia adecuados para enfrentar situaciones imprevistas.

- j) Falta de flexibilidad en los procesos de producción y operación.
 - k) Falta de acceso a financiamiento para inversiones estratégicas.
 - l) Dependencia excesiva de un canal de distribución o punto de venta específico.
 - m) Falta de diversificación de productos o servicios ofrecidos.
 - n) Falta de capacidad para mantener los estándares de calidad de los productos o servicios.
 - o) Falta de conocimiento y comprensión sobre los riesgos de la pandemia y cómo manejarlos adecuadamente.
 - p) Limitaciones en la capacidad de producción debido a las restricciones de movilidad.
 - q) Falta de adaptación en la cadena de suministro debido a la pandemia.
 - r) Limitaciones en la disponibilidad y acceso a materias primas o insumos necesarios para la producción.
 - s) Falta de estrategias claras de comunicación y marketing para mantener la visibilidad de la empresa durante la pandemia.
 - t) Problemas de logística y distribución de productos y/o servicios debido a las restricciones de movilidad.
 - u) Otro, especifique _____
- 4) ¿Cuáles son las principales oportunidades que ve para su empresa en el contexto de la pandemia de COVID-19? puede seleccionar varias respuestas.
- a) Nuevos mercados o clientes.
 - b) Desarrollo de nuevos productos o servicios.
 - c) Alianzas estratégicas.
 - d) Posibilidad de aprovechar la crisis para redefinir la estrategia de negocio y hacer cambios estructurales necesarios.
 - e) Cambios en la demanda de productos o servicios de la empresa debido a la pandemia.
 - f) Oportunidades de inversión o financiamiento en el contexto de la pandemia.
 - g) Posibilidad de mejorar la eficiencia y productividad de la empresa al optimizar procesos y recursos.
 - h) Mejora en la relación con proveedores y clientes debido a la necesidad de colaboración y adaptación en el contexto de la pandemia.
 - i) Aumento en la demanda de productos o servicios relacionados con la salud o la prevención del contagio.
 - j) Mayor atención y apoyo por parte del gobierno o la comunidad en general hacia empresas afectadas por la pandemia.
 - k) Posibilidad de aprovechar el aumento en el uso de tecnologías digitales para ofrecer soluciones innovadoras y mejorar la experiencia del cliente.
 - l) Aprovechamiento de la crisis para consolidarse en el mercado y mejorar la posición competitiva.
 - m) Desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos para los empleados en el contexto de la pandemia.
 - n) Incremento en la colaboración y asociación con otras empresas para enfrentar los retos de la pandemia.
 - o) Oportunidad de expandirse a nuevos mercados geográficos.
 - p) Posibilidad de aprovechar el aumento en la conciencia ambiental para mejorar la imagen y la sostenibilidad de la empresa.
 - q) Otro, especifique _____

- 5) ¿Cuáles son las principales fortalezas de su empresa en el contexto de la pandemia de COVID-19? puede seleccionar varias respuestas.

- a) Capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.
 - b) Buenas relaciones con proveedores y clientes.
 - c) Fortaleza financiera.
 - d) Alianzas estratégicas y colaboración con otras empresas o instituciones.
 - e) Excelente servicio al cliente y atención personalizada.
 - f) Equipo de trabajo altamente capacitado y comprometido.
 - g) Marca fuerte y reconocida en el mercado.
 - h) Tecnología avanzada y sistemas de gestión eficientes.
 - i) Diversificación de productos o servicios.
 - j) Cultura organizacional sólida y valores bien definidos.
 - k) Innovación constante en el desarrollo de nuevos productos o servicios.
 - l) Uso eficiente de recursos y estrategias de optimización de costos.
 - m) Acceso a financiamiento a través de programas de ayuda del gobierno o entidades financieras.
 - n) Implementación de canales de ventas en línea efectivos.
 - o) Amplia presencia en el mercado local o nacional.
 - p) Capacidad para mantener una alta calidad en productos o servicios durante la pandemia.
 - q) Excelente ubicación geográfica de la empresa.
 - r) Capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda de productos o servicios.
 - s) Amplia red de proveedores y contactos en la industria.
 - t) Excelente equipo de gestión y liderazgo.
 - u) Políticas de trabajo flexibles y opciones de teletrabajo efectivas.
 - v) Otro, especifique _____
- 6) ¿Cuáles son las principales amenazas que enfrenta su empresa en el contexto de la pandemia de COVID-19? puede seleccionar varias respuestas.
- a) Reducción de la demanda de productos o servicios.
 - b) Competencia fuerte.
 - c) Cambios en la regulación gubernamental.
 - d) Interrupción de la cadena de suministro.
 - e) Aumento de los costos de producción.
 - f) Pérdida de empleados clave.
 - g) Cierre de proveedores o clientes importantes.
 - h) Incertidumbre económica y de mercado.
 - i) Inestabilidad política o social.
 - j) Falta de apoyo financiero o recursos gubernamentales.
 - k) Restricciones de movilidad y transporte.
 - l) Cambios en los hábitos y comportamientos de los consumidores debido a la pandemia.
 - m) Escasez de materiales o recursos críticos para la producción.
 - n) Reducción en la productividad debido a medidas de distanciamiento social.
 - o) Cambios en los patrones de consumo de los clientes.
 - p) Falta de apoyo o cooperación de los empleados o colaboradores.
 - q) Cambios en las condiciones climáticas que afectan la producción.
 - r) Aumento de la tasa de interés y dificultad para acceder a financiamiento.
 - s) Impacto negativo en la cadena de suministro debido a restricciones aduaneras o de comercio.
 - t) Cambios en las políticas fiscales que afectan a la empresa.
 - u) Problemas de salud y seguridad en el lugar de trabajo.
 - v) Escasez de recursos humanos calificados o especializados en la industria.
 - w) Otro, especifique _____
- 7) ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 a la demanda de productos o servicios de su empresa?

- a) Aumento significativo
 - b) Aumento moderado
 - c) Sin cambios significativos
 - d) Disminución moderada
 - e) Disminución significativa
- 8) ¿Cómo describiría el crecimiento de su empresa durante la pandemia de COVID-19?
- a) Crecimiento constante
 - b) Crecimiento moderado
 - c) Crecimiento limitado
 - d) Decrecimiento
- 9) ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 a su cadena de suministro?
- a) Ha mejorado la cadena de suministro
 - b) Ha tenido un impacto neutral en la cadena de suministro
 - c) Ha debilitado la cadena de suministro
- 10) ¿Qué factores han contribuido al crecimiento o a la disminución de la rentabilidad de su empresa durante el periodo de crisis sanitaria?
- a) Cambios en el mercado
 - b) Competencia
 - c) Inversión en tecnología y/o maquinaria
 - d) Cambios en la regulación gubernamental
 - e) Otros (por favor especifique) _____
- 11) ¿Cómo describiría la rentabilidad de su empresa durante la pandemia de COVID-19?
- a) Rentabilidad constante
 - b) Rentabilidad moderada
 - c) Rentabilidad limitada
 - d) Pérdidas
- 12) ¿Cómo describiría la gestión financiera de su empresa durante la pandemia de COVID-19?
- a) Gestión efectiva y estratégica
 - b) Gestión deficiente y sin estrategia clara
 - c) No se ha realizado ninguna gestión financiera
- 13) ¿Cómo describiría la relación de su empresa con sus proveedores durante la pandemia de COVID-19?
- a) Muy positiva
 - b) Positiva
 - c) Neutral
 - d) Negativa
 - e) Muy negativa
- 14) ¿Cómo describiría la relación de su empresa con sus clientes durante la pandemia de COVID-19?
- a) Muy positiva
 - b) Positiva
 - c) Neutral
 - d) Negativa
 - e) Muy negativa
- 15) ¿Cómo describiría la relación de su empresa con sus empleados durante la pandemia de COVID-19?
- a) Muy positiva

- b) Positiva
 - c) Neutral
 - d) Negativa
 - e) Muy negativa
- 16) ¿Cómo describiría el ambiente empresarial en su región durante la pandemia de COVID-19?
- a) Muy positiva
 - b) Positiva
 - c) Neutral
 - d) Negativa
 - e) Muy negativa
- 17) ¿Cómo describiría la gestión del talento humano de su empresa durante la pandemia de COVID-19?
- a) Gestión efectiva y estratégica
 - b) Gestión deficiente y sin estrategia clara
 - c) No se ha realizado ninguna gestión del talento humano
- 18) ¿Cómo describiría la comunicación interna en su empresa durante la pandemia de COVID-19?
- a) Comunicación efectiva y clara
 - b) Comunicación limitada y/o deficiente
 - c) No se ha realizado ninguna comunicación interna
- 19) ¿Cómo describiría la cultura organizacional de su empresa durante la pandemia de COVID-19?
- a) Cultura sólida y coherente
 - b) Cultura en evolución
 - c) Cultura conflictiva y/o tóxica
- 20) ¿Cuáles son los valores y principios que rigen su empresa durante la pandemia de COVID-19?
- a) Integridad y ética profesional
 - b) Innovación y creatividad
 - c) Responsabilidad social y ambiental
 - d) Otros (por favor especifique)
- 21) ¿Cómo describiría la capacidad de su empresa para identificar y aprovechar oportunidades en el mercado?
- a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
- 22) ¿Cómo describiría la capacidad que tuvo su empresa para afrontar situaciones de crisis sanitaria?
- a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
- 23) ¿Recibió capacitación o asesoría de parte del Fondo Emprender SENA durante el periodo de pandemia COVID-19?
- a) Sí
 - b) No
- 24) ¿Qué instituciones le prestaron apoyo durante la pandemia aparte del fondo emprendedor SENA?
- a) Universidades
 - b) Alcaldía

- c) ONG
- d) Cámara de comercio
- e) Otro ¿Cuál? _____

Parte 4: Resiliencia Empresarial

- 1) ¿Ha tenido que adaptar su modelo de negocio debido a la pandemia de COVID-19?
 - a) Sí
 - b) No
- 2) ¿Cuál fue el principal cambio que tuvo que realizar en su empresa debido a la pandemia?
 - a) Trabajo remoto
 - b) Cambio en la oferta de productos o servicios
 - c) Cambio en la estrategia de marketing
 - d) Otro
- 3) ¿Cuál de las siguientes acciones ha llevado a cabo su empresa para mejorar su capacidad de adaptación al cambio durante la pandemia de COVID-19?
 - a) Reorganización de procesos internos
 - b) Fortalecimiento de alianzas estratégicas
 - c) Incorporación de nuevas tecnologías
 - d) Otro, especifique _____
- 4) ¿Cuál de las siguientes variables internas cree que ha sido clave para la resiliencia de su empresa en el contexto de la pandemia de COVID-19?
 - a) Flexibilidad en la gestión de recursos humanos
 - b) Capacidad de innovación
 - c) Fortaleza financiera
 - d) Otra, especifique _____
- 5) ¿Cuál de las siguientes variables externas cree que ha tenido un mayor impacto en la resiliencia de su empresa en el contexto de la pandemia de COVID-19?
 - a) Cambios en la demanda del mercado
 - b) Cambios en la regulación gubernamental
 - c) Competencia en el mercado
 - d) Otra, especifique _____
- 6) ¿Cuál de los siguientes procesos internos ha sido clave para la resiliencia de su empresa en el contexto de la pandemia de COVID-19?
 - a) Gestión de la cadena de suministro
 - b) Gestión de la producción
 - c) Gestión de las finanzas
 - d) Otro, especifique _____
- 7) ¿Qué factores externos han impactado la capacidad de resiliencia de su empresa durante la pandemia de COVID-19?
 - a) Disminución de la demanda del mercado
 - b) Restricciones gubernamentales para el funcionamiento de su empresa
 - c) Limitaciones en el transporte y distribución de productos
 - d) Todas las anteriores
- 8) ¿Cuál de las siguientes medidas ha tomado su empresa para mantener una gestión financiera saludable en tiempos de crisis?
 - a) Renegociación de deudas con proveedores y entidades financieras
 - b) Reducción de costos

- c) Aumento de precios de venta
 - d) Todas las anteriores
- 9) ¿Cómo ha logrado su empresa mantener una buena comunicación con los clientes durante la pandemia de COVID-19?
- a) Uso de redes sociales y herramientas digitales para mantener el contacto con los clientes
 - b) Implementación de medidas de seguridad en los establecimientos comerciales para garantizar la confianza del cliente
 - c) Ofrecimiento de descuentos y promociones especiales
 - d) Todas las anteriores
- 10) ¿Cómo ha logrado su empresa mantener una buena comunicación con los proveedores durante la pandemia de COVID-19?
- a) Negociación de mejores precios y plazos de pago
 - b) Mantenimiento de una relación de confianza y colaboración con los proveedores
 - c) Identificación y selección de proveedores alternativos
 - d) Todas las anteriores
- 11) ¿Cuál de las siguientes medidas tomó su empresa para asegurar la continuidad de sus operaciones en tiempos de crisis?
- a) Elaboración de un plan de contingencia
 - b) Capacitación del personal en temas de seguridad y salud en el trabajo
 - c) Implementación de tecnología para el teletrabajo y la gestión remota de las operaciones
 - d) Todas las anteriores
- 12) ¿Cuál fue el impacto de la pandemia de COVID-19 en la cadena de suministro de su empresa?
- a) Interrupción de la cadena de suministro
 - b) Modificación de la cadena de suministro
 - c) Afectación limitada en la cadena de suministro
 - d) Ninguna afectación en la cadena de suministro
- 13) ¿Qué medidas ha tomado su empresa para mejorar su capacidad de innovación y adaptación al cambio?
- a) Creación de un equipo especializado en innovación y adaptación
 - b) Capacitación del personal en habilidades de innovación y adaptación al cambio
 - c) Identificación de oportunidades de innovación y mejora continua
 - d) Todas
- 14) ¿Qué medidas implementó su empresa para mejorar su capacidad de resiliencia?
- a) Mejorar la gestión financiera
 - b) Capacitación de empleados
 - c) Diversificación de productos o servicios
 - d) Fortalecimiento de la cultura organizacional
 - e) Implementación de tecnología innovadora
 - f) Ninguna
 - g) Otro, especifique _____
- 15) ¿Cuál ha sido la actitud de su empresa frente a la crisis generada por la pandemia de COVID-19?
- a) Adopción de una actitud proactiva y de búsqueda de soluciones
 - b) Adoptar una actitud pasiva y de espera a que la crisis pase
 - c) Una mezcla de ambas

Parte 5: Adaptación Al Cambio

- 1) ¿Cómo describiría la capacidad de su empresa para adaptarse a los cambios en el mercado, durante la pandemia de COVID-19 en el periodo 2019-2021?
- a) Excelente

- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

2) ¿Cuál de las siguientes estrategias utilizó su empresa para adaptarse al cambio durante la pandemia de COVID-19? puede seleccionar varias respuestas.

- a) Desarrollo de canales de ventas en línea.
- b) Implementación de medidas de higiene y seguridad en el lugar de trabajo.
- c) Reducción de costos.
- d) Implementación del teletrabajo o trabajo remoto.
- e) Modificación de la estrategia de precios.
- f) Alianzas estratégicas con otras empresas.
- g) Ampliación del mercado objetivo.
- h) Implementación de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y productividad.
- i) Reorganización de la estructura organizacional.
- j) Incremento de la oferta de productos o servicios.
- k) Revisión y ajuste del plan de negocios.
- l) Implementación de un plan de contingencia.
- m) Reestructuración de la cadena de suministro.
- n) Diversificación de productos o servicios.
- o) Adopción de medidas para mejorar la experiencia del cliente en línea.
- p) Implementación de programas de capacitación para el personal.
- q) Establecimiento de acuerdos de financiamiento con instituciones financieras.
- r) Ampliación del horario de atención o servicios de entrega a domicilio.
- s) Incremento de la presencia en redes sociales y plataformas digitales.
- t) Adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial.
- u) Cambio en la estrategia de marketing y publicidad.
- v) Implementación de medidas para mejorar la eficiencia energética y reducir costos.
- w) Establecimiento de alianzas con proveedores para garantizar la continuidad de la cadena de suministro.
- x) Otro, especifique _____

Parte 6: Situación Actual

1) ¿Cómo ha sido la respuesta de los clientes a los productos o servicios ofrecidos por su empresa después de la pandemia?

- a) Muy positiva
- b) Positiva
- c) Neutral
- d) Negativa
- e) Muy negativa

2) ¿Cómo describiría la situación actual de su empresa en relación con sus competidores?

- a) Líder del mercado
- b) Igual a sus competidores
- c) Rezagado respecto a sus competidores

3) ¿Cuál es el principal desafío que enfrenta su empresa actualmente?

- a) Competencia
- b) Cambios regulatorios
- c) Problemas en la cadena de suministro

- d) Cambios en el comportamiento del consumidor
 - e) Otro, especifique _____
- 4) ¿Qué medidas ha implementado su empresa para enfrentar situaciones de incertidumbre?
- a) Planificación a largo plazo
 - b) Diversificación de los productos o servicios ofrecidos
 - c) Fortalecimiento de la relación con los clientes y proveedores
 - d) Todas las anteriores
- 5) ¿Qué tan preparada considera que está su empresa actualmente para enfrentar una crisis inesperada, teniendo en cuenta la experiencia obtenida por la crisis sanitaria?
- a) Muy preparada
 - b) Preparada
 - c) Poco preparada
 - d) No preparada

Observaciones:

**Anexo B. Base de datos de empresas financiadas por el fondo emprender SENA 2019, 2020 y 2021 en la ciudad de
Pasto.**

Convocatoria	Unidad	ID	Nombre	Ciudad	Recursos solicitados \$	Empleos	Sector	Subsector	NOMBRE DEL EMPRENDEDOR	FORMACION
72 general	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	72098	VITA INTEGRAL PANADERÍA Y REPOSTERÍA SALUDABLE	Pasto	\$ 130.467.414	6	Industrias Manufactureras	Elaboración De Productos De Panadería	Clara Ines Caicedo Revelo	CURSO SENA EMPRENDEDOR EN COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS RURALES
73 economía naranja	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	72115	PRODUCTORA AUDIOVISUAL VIVA LA MUSICA NUESTRA	Pasto	\$ 140.623.560	6	Naranja - Actividades Artísticas, De Entretenimiento Y Recreación	Creación audiovisual	Chirstian Camilo Garzón Delgado	PROFESIONAL EN PUBLICIDAD FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO
72 general	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	70938	DIGIELECTRIC	Pasto	\$ 128.904.930	6	Otras Actividades De Servicios Comunitarios, Sociales Y Personales	Otras Actividades De Servicios N.C.P.	Deivis Alexander Rosero Yela	PROFESIONAL INGENIERO ELECTRONICO UNIVERSIDAD DE NARIÑO
72 general	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	72100	BETINA PASTERIA ARTESANAL	Pasto	\$ 98.436.492	6	Hoteles Y Restaurantes	Otros Tipos De Expendio NCP De Alimentos Preparados	Beatriz Eugenia Bonilla	ESPECIALISTA EN FINANZAS UNIVERSIDAD DE NARIÑO
73 economía naranja 2	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	72402	CUY GOURMET PASTO	Pasto	\$ 132.811.140	5	Naranja - Alojamiento Y Servicios De Comida	Expendio a la mesa de comidas preparadas	Merly Gisela Cabrera	ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

69 nacional	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	71711	AVENTURA SMART TOYS	Pasto	\$ 140.623.560	6	Industrias Manufactureras	Fabricación De Juegos Y Juguetes	Martha Elizabeth Morales	LICENCIADA EN LENGUA CASTELLANA UNIVERSIDAD DE NARIÑO
69 nacional	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	71836	LEMPO PELUQUERIA	Pasto	\$ 140.623.560	6	Otras Actividades De Servicios Comunitarios, Sociales Y Personales	Peluquería Y Otros Tratamientos De Belleza	ELIANA PATRICIA MORALES	BOGADA UNIVERSIDAD DE NARIÑO
65 Economía Naranja 2	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	69437	SMART PUBLICITY - ECOBOT NARIÑO	Pasto	\$ 139.061.076	6	Actividades Inmobiliarias, Empresariales Y De Alquiler	Publicidad	JHOANA ALEJANDRA ESPAÑA	DISEÑADORA GRAFICO UNIVERSIDAD DE NARIÑO
72 general	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	71645	ECO-CUEROS SAS	Pasto	\$ 106.248.912	5	Industrias Manufactureras	Curtido Y Preparado De Cueros	Cristhian Mateo Muñoz Burbano	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS INSTITUCION UNIVERSITARIA CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES MARIA GORETTI
73 economía naranja	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	71638	TEDDIES SAS	Pasto	\$ 117.186.300	4	Naranja - Industrias Manufactureras	Fabricación de juegos, juguetes y rompecabezas	Leidy Marcela Bucheli Paz	PROFESIONAL EN CONTADURIA PUBLICA UNIVERSIDAD CESMAG
69 nacional 2	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	72401	KIPAS PAPAS NATIVAS SAS	Pasto	\$ 139.061.076	6	Industrias Manufactureras	Elaboración De Alimentos Compuestos Principalmente De Frutas, Legumbres Y Hortalizas	LUIS FERNANDO VALENCIA	QUIMICO UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES U.D.C.A

72 general	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	72107	CONSTRUPEGA SUR SAS	Pasto	\$ 113.280.090	6	Construcción	Construcción De Edificaciones Para Uso Residencial	DAYANA BURGOS VILLOTA	PSICOLOGA UNIVERSIDAD MARIANA
68 Reincorporados	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	70954	COLORES DE PAZ	Pasto	\$ 135.936.108	6	Industrias Manufactureras	Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Prendas De Piel.	Carlos Hugo Saavedra Argoti	MAESTRO EN ARTES VISUALES UNIVERSIDAD DE NARIÑO
72 general	Centro Sur Colombiano de Logística Internacional	68272	ACUAPEZ DE NARIÑO.	Pasto	\$ 99.217.734	6	Pesca	Pesca Y Cultivo De Peces En Criaderos Y Granjas Piscícolas	IVAN DARIO CORAL SANTANDER	INGENIERO EN PRODUCCIÓN AGRICOLA UNIVERSIDAD DE NARIÑO
72 general 2	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	71521	DULCES SAN JUAN	Pasto	\$ 139.061.076	6	Industrias Manufactureras	Elaboración De Otros Productos Alimenticios NCP	Erica Estefania Jojoa Meza	INGENIERA DE ALIMENTOS UNIVERSIDAD DEL VALLE
65 Economía Naranja 2	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	69248	TALLER DE AMASIJOS	Pasto	\$ 140.623.560	6	Industrias Manufactureras	Elaboración De Productos De Panadería	Maria del Mar Lagos Zambrano	PROFESIONAL EN GASTRONOMIA Y COCINA CORPORACIÓN COLEGIATURA COLOMBIANA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
CONVOCATORIA NACIONAL N°82 - JOVENES - PRIMER CIERRE	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	73496	PATTY TEXTIL	Pasto	\$ 79.950.991	7	SECCIÓN C (4AC 2020)-Industrias Manufactureras	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	DIANA PATRICIA TORO ANDRADE	PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES UNIVERSIDAD MARIANA

CONVOCATORIA NACIONAL N°82 - JOVENES - PRIMER CIERRE	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	73826	Q'IPINA SUR SAS	Pasto	\$ 76.779.815	5	SECCIÓN C (4AC 2020)-Industrias Manufactureras	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares; artícul	Yarlin Stefani Escobar Argoti	CONTADORA PUBLICA CESMAG
CONVOCATORIA NACIONAL N°82 - JOVENES - PRIMER CIERRE	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	74993	GRANJA DE CUYES -INTY-CUY S.A.S	Pasto	\$ 79.952.420	5	SECCIÓN A (4AC 2020)- Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura Y Pesca	Cría de otros animales n.c.p.	FABIO ALEJANDRO GARCES ERASO	EGRESADO ZOOTECNIA UDENAR
CONVOCATORIA NACIONAL N°82 - JOVENES - SEGUNDO CIERRE	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	74950	CARROCERIAS PORTILLA	Pasto	\$ 79.950.290	5	SECCIÓN C (4AC 2020)-Industrias Manufactureras	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques	JESUS ALEXANDER PORTILLA CERON	TECNOLOGO EN DISEÑO E INTEGRACIÓN DE AUTOMATISMOS MECATRONICOS
CONVOCATORIA NACIONAL N°81 - ECONOMIA NARANJA - PRIMER CIERRE	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	72096	BIORESONANCIA	Pasto	\$ 79.900.000	6	SECCIÓN R (4AC 2020)- Actividades Artísticas, De Entretenimiento Y Recreación	Creación musical	RICARDO ENRIQUE LAGOS LUNA	FISIOTERAPEUTA UNIMAR
CONVOCATORIA NACIONAL N°81 - ECONOMIA NARANJA - PRIMER CIERRE	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	73140	BIBO	Pasto	\$ 79.950.288	5	Naranja - Actividades Profesionales, Científicas Y Técnicas	Publicidad	GERMAN DARIO DELGADO MELO	MAESTRIA MERCADEO UDENAR
CONVOCATORIA NACIONAL N°81 - ECONOMIA NARANJA - PRIMER CIERRE	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	74773	NEURUX	Pasto	\$ 79.950.288	4	SECCIÓN M (4AC 2020)- Actividades Profesionales, Científicas Y Técnicas	Publicidad	Jhon Alexander Jimenez Chanchi	PROFESIONAL EN MERCADEO UDENAR

CONVOCATORIA NACIONAL N°81 - ECONOMIA NARANJA - PRIMER CIERRE	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	77254	CERVECERÍA ARTESANAL VOLCÁNICA	Pasto	\$ 79.734.535	4	SECCIÓN C (4AC 2020)-Industrias Manufactureras	Producción de malta, elaboración de cervezas y otras bebidas malteadas	Wilian Alexander Cuastumal Meneses	INGENIERIA AGROINDUSTRIAL UDENAR
CONVOCATORIA NACIONAL N°81 - ECONOMIA NARANJA - SEGUNDO CIERRA	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	75170	MARKETLAND	Pasto	\$ 79.950.288	5	SECCIÓN M (4AC 2020)- Actividades Profesionales, Científicas Y Técnicas	Publicidad	EDGAR JAIME CASTRO PORTILLA	ESPECIALIZACION GERENCIA DE MERCADEO UDENAR
CONVOCATORIA 77	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	72114	TRUCHAS COMPANY	Pasto	\$ 123.108.882	5	SECCIÓN A (4AC 2020)- Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura Y Pesca	Acuicultura de agua dulce	LORENA PAOLA ARTURO ESPAÑA	INGENIERA PRODUCCION ACUICULA UDENAR
CONVOCATORIA 77	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	72617	COFFEE RACER	Pasto	\$ 123.753.609	6	SECCIÓN C (4AC 2020)-Industrias Manufactureras	Elaboración de productos de panadería	ANGIE STEPHANIE DELGADO SANTACRUZ	ADMINISTRACION FINANCIERA UNIMINUTO
CONVOCATORIA 77	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	73494	DOMMI SAS	Pasto	\$ 61.895.528	7	Servicios - Sector Servicios de correos	Código CIU 4 A.C 5320 Actividades de mensajería.	Brayan Armando Valencia Vargas	TECNICO EN RECURSOS HUMANOS
CONVOCATORIA 78 ECONOMIA NARANJA	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	72227	PANDORA TIENDA DE DISEÑO	Pasto	\$ 123.819.140	5	SECCIÓN C (4AC 2020)-Industrias Manufactureras	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares elaborados en cuero, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicione...	DANIELA CATALINA DELGADO PORTILLA	DISEÑO INDUSTRIAL UDENAR
Convocatoria No. 235 - 1 Cierre – Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural,	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope	73988	EL PARAISO CENTRO DE BIENESTAR HOLISTICO	Pasto	\$ 76.127.542	7	SECCIÓN R (4AC 2020)- Actividades Artísticas, De Entretenimiento Y Recreación	Actividades de jardines botánicos, zoológicos y reservas naturales	ELISABETH MORA ASCUNTAR	TECNOLOGO EN FORESTAL UNICESMAG

 <p>UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MIMEDUCACIÓN</p>	CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)	CÓDIGO: AAC-BL-FR-032
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

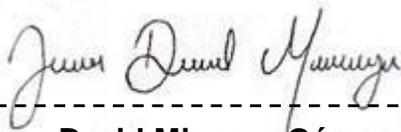
San Juan de Pasto, 12 de septiembre de 2024

Biblioteca
REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.
Universidad CESMAG
Pasto

Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado **Estrategias de Adaptación al cambio después del Covid 19 en las empresas financiadas por el fondo emprender en el periodo 2019-2021 de la ciudad de Pasto**, presentado por el (los) autor(es) **Omar Yessid Agreda Rojas y Anderson Javier Ordoñez Chaves del Programa Académico Administración de Empresas** al correo electrónico biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor(a), que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,



Juan David Misnaza Gómez
1144071212
Administración de Empresas
3122398834
jdmisnaza@unicesmag.edu.co



INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)	
Nombres y apellidos del autor: Omar Yessid Agreda Rojas	Documento de identidad: 1087647710
Correo electrónico: agredaomy@gmail.com	Número de contacto: 3127442607
Nombres y apellidos del autor: Anderson Javier Ordoñez Chaves	Documento de identidad: 1084228484
Correo electrónico: Ajordonez.8484@unicesmag.edu.co	Número de contacto: 3194726912
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del asesor: Juan David Misnaza Gómez	Documento de identidad: 1144071212
Correo electrónico: jdmisnaza@unicesmag.edu.co	Número de contacto: 3122398834
Título del trabajo de grado: Estrategias de Adaptación al cambio después del Covid 19 en las empresas financiadas por el fondo emprender en el periodo 2019-2021 de la ciudad de Pasto	
Facultad y Programa Académico: ciencias administrativas y contables Administración de Empresas	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- a) La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el término en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve (mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje (mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la



petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.

- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndose indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendó nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

NOTA: En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 12 días del mes de octubre del año 2024

Nombre del autor: Omar Yessid Agreda Rojas	Nombre del autor: Anderson Javier Ordoñez Chaves
 Nombre del asesor: Juan David Misnaza Gómez	