

La nueva realidad: microempresarios casanareños frente al primer año de convivencia con el covid-19. Instrumento de diagnóstico, análisis de impacto e identificación de estrategias innovadoras para la recuperación del sector.

Armando González Villar¹
Magda Yolima Martínez Vargas²

Cómo citar:

González A., Martínez, M. (2022). La nueva realidad: microempresarios casanareños frente al primer año de convivencia con el covid-19. Instrumento de diagnóstico, análisis de impacto e identificación de estrategias innovadoras para la recuperación del sector. *Vía Innova*, 9 (1), 96-119.

<https://doi.org/10.23850/2422068X.4957>

1 Administrador de Empresas, Instructor contratista SENA, Centro Agroindustrial y Fortalecimiento Empresarial de Casanare, Colombia, Grupo de Investigación Mussa- Cafec, agonzalezvill@sena.edu.co

2 Instructor contratista SENA, Centro Agroindustrial y Fortalecimiento Empresarial de Casanare, Colombia, Grupo de Investigación Mussa- Cafec, magdayeconomist@hotmail.com



Resumen

El proyecto busca generar innovación, investigación y desarrollo tecnológico para el Centro Agroindustrial, y Fortalecimiento Empresarial de Casanare, la comunidad educativa, los microempresarios de la región y la comunidad en general, a través de la elaboración del diagnóstico que nos permita caracterizar el sector microempresarial del área urbana y rural del departamento, e identificar las principales afectaciones en materia de ventas y empleo, ante la contingencia del covid-19 y su impacto generado en el tejido microempresarial, un año después de su convivencia, teniendo en cuenta que para la reactivación económica se requieren esencialmente estrategias concretas que logren incrementar el capital de trabajo y la adopción de modelos de negocio flexibles, modernos y adaptados en el sector microempresarial como principal fuente de empleo.

Palabras Clave: diagnóstico, empleo, estrategias.

Abstract

The project seeks to generate innovation, research and technological development for the Centro Agroindustrial y Fortalecimiento Empresarial de Casanare, the educational community, the microentrepreneurs of the region and the community in general, through the elaboration of a diagnosis that will allow us to characterize the microenterprise sector in the urban and rural areas of the department, and identify the main effects on sales and employment, The covid-19 contingency and its impact on the micro-entrepreneurial fabric, one year after its coexistence, taking into account that the economic reactivation essentially requires concrete strategies to increase the working capital and the adoption of flexible, modern and adapted business models in the micro-entrepreneurial sector as the main source of employment..

Keywords: diagnosis, employment, strategies.

1. Introducción

Aún antes del covid-19, la economía mundial venía teniendo un comportamiento de desajuste macroeconómico por diversos factores como la caída de las exportaciones debido a la ralentización de la economía China, la disminución del precio del petróleo, la reducción de las materias primas y las *commodities*, entre otros factores que en general generaron una caída de la demanda de los bienes y servicios en la economía. La aparición del covid-19 contribuyó de forma abrupta a esta desaceleración económica mundial ante una caída acentuada de la demanda y la oferta de bienes y servicios. Dentro de este contexto económico mundial, especialmente el generado por el covid-19, se generó un impacto negativo en el desempeño de las empresas, muchas llegaron a estados de insolvencia o quiebra, según lo referencia David Andrés Ibáñez Parra, (Citado en El impacto de la coyuntura del coronavirus en la Economía Colombiana de la Superintendencia de Sociedades 14 de abril de 2020). Este hecho preocupó aún más, cuando según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia representan el 80% del empleo del país y el 90% del sector productivo nacional. En el contexto del análisis regional, según el Atlas empresarial de Casanare 2017, elaborado por la Cámara de Comercio de Casanare, aproximadamente el 94% de las empresas del departamento son microempresas y generaron el 65,7% del empleo, siendo estas las unidades económicas que más generan oportunidades laborales en el departamento de Casanare.

Teniendo en cuenta que ante la contingencia del covid-19 se acentuó la disminución de los ingresos, la demanda y la producción tuvieron una disminución de las ventas y por ende, del empleo, que a su vez afectó directamente en la desmejora de la calidad de vida de la población, por lo que se planteó el incentivo al consumo de los microempresarios locales como una al-

ternativa de reactivación económica local y regional, que a su vez generara un efecto multiplicador en el empleo.

Por esta razón se planteó mediante este trabajo de investigación aplicada, la estructuración de un diagnóstico microempresarial a partir del diseño de una herramienta práctica y que a su vez se propusieran unas estrategias específicas a las características y realidades del microempresario casanareño ante la contingencia del covid-19.

Dentro del desarrollo del proyecto de investigación se vinculó a los aprendices e instructores del Centro Agroindustrial y Fortalecimiento Empresarial de Casanare, quienes de manera propositiva contribuyeron en el desarrollo de los instrumentos, su posterior análisis y el planteamiento de estrategias para los microempresarios en las diferentes etapas del proyecto.

2. Metodología

2.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se desarrolló fue descriptivo, en él se buscó caracterizar una muestra representativa del sector microempresarial del departamento de Casanare a partir de un instrumento de cuestionario estructurado (ver anexo), en donde se analizaron los elementos más relevantes relacionados con la afectación de las empresas tras el primer año de convivencia con el covid-19. Posteriormente, se redactó un documento diagnóstico y se realizó la identificación y estructuración de estrategias orientadas al sector mediante la metodología de cuadro de mando integral (*Balance Score Card BSC*. Robert Kaplan y David Norton, 2000), en donde se analizaron cuatro perspectivas que son inherentes al entorno empresarial, las cuales fueron adaptadas a las necesidades del estudio, como se relaciona a continuación:

2.1.1 Perspectiva de crecimiento y desarrollo

En esta perspectiva, el estudio abordó elementos relacionados con la capacidad estratégica de la organización, temas de cultura organizacional, desarrollo del talento humano, gestión y liderazgo, y se analizó con los microempresarios si ellos habían realizado ajustes en estos componentes estratégicos durante el período de análisis.

2.1.2 Perspectiva de clientes

En esta perspectiva se analizaron elementos relacionados con los temas de atención y servicio al cliente, satisfacción y retención de clientes, participación en el mercado, pérdida u obtención de nuevos clientes, entre otros, y las transformaciones que habían o no realizado para enfrentar dichos obstáculos.

2.1.3 Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva, el instrumento enfatizó sobre cuáles habían sido aquellas afectaciones surgidas en los procesos internos relacionados con producción, logística, comercialización, entre otros, y los cambios asumidos por los microempresarios frente a la pandemia, orientándose especialmente a identificar la innovación y adaptación al cambio.

2.1.4 Perspectiva Financiera

En esta se indagó con relación a las afectaciones financieras surgidas por la contingencia del covid-19 relacionadas con las ventas, costos y gastos generados en la operación, respuesta del sistema financiero frente a la crisis, y generación de medidas de alivio por parte de entidades e instituciones gubernamentales de orden local y nacional.

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general

Proponer estrategias que incrementen las ventas del sector microempresarial del departamento de Casanare, como principal fuente generadora de empleo, ante la contingencia por el covid -19.

3.2 Objetivo específico 1

Desarrollar un diagnóstico de los microempresarios del Casanare que se han visto afectados por la contingencia por el covid - 19.

3.3 Objetivo específico 2

Identificar y proponer estrategias que sirvan como insumo para la recuperación del sector microempresarial del departamento de Casanare.

3.4 Objetivo específico 3

Transferir conocimiento sobre los resultados generados por el proyecto a la comunidad educativa, empresarios e instituciones a través de herramientas y eventos de divulgación tecnológica.

3.5 Selección de la muestra

previo a determinar el tamaño de la muestra, se hizo necesario según la legislación colombiana, determinar cuáles son las características de la microempresa, encontrándose que a partir de 2020 se realizó una nueva clasificación de las microempresas mediante el decreto 957 de 2019 que modifica el artículo 2 de la Ley 590 de 1990, en donde uno de los cambios más representativos obedece a desagregar este segmento en los tres sectores más representativos de la economía: manufactura, servicios y comercio, utilizando el criterio de ingresos por actividades ordinarias como se describe a continuación:

- Sector manufacturero: las microempresas que registren ingresos anuales de \$807 millones o menos.
- Sector servicios: las microempresas que registren ingresos anuales de \$1.130 millones o menos.
- Sector comercio: las microempresas que registren ingresos anuales de \$1.534 millones o menos.

Se solicitó a la Cámara de Comercio de Casanare el listado de microempresas inscritas durante el periodo marzo de 2020 a marzo de 2021, correspondiente al período de análisis del primer año de contingencia con el Covid-19, en el cual se encontraron 13.806 microempresas registradas en este período; a partir de allí se seleccionó una muestra representativa de 374 microempresas para la elaboración del estudio y se utilizó el siguiente método estadístico:

3.5.1 Cálculo del tamaño de la muestra

en este caso se aplicó el cálculo del tamaño de la muestra para poblaciones finitas, teniendo en cuenta que nuestra población es conocida y corresponde al número de microempresas inscritas durante el periodo marzo de 2020 a marzo de 2021 dando un total de 13.806.

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

Donde:

- N= Total de la Población
- $z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- P = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- $q = 1 - p$ (En este caso $1 - 0.05 = 0.95$)
- d= precisión (en este caso 5%)

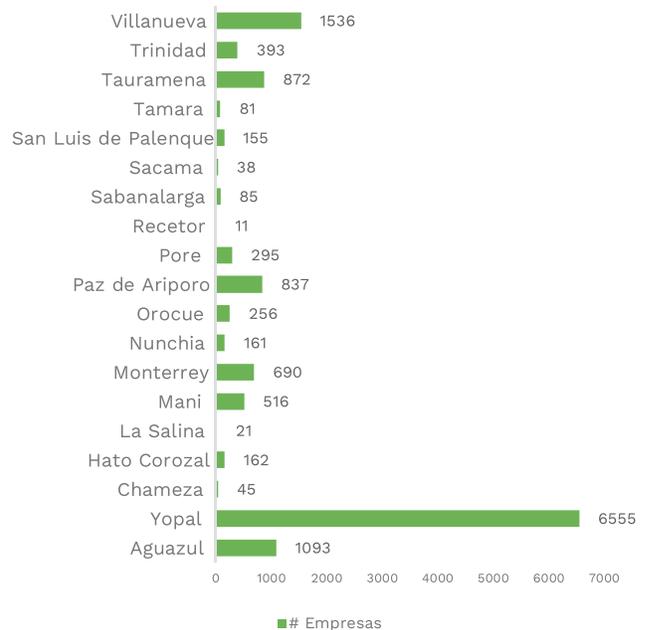
$$n = \frac{13806 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (13.806 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 374$$

Para este caso la fórmula arrojó un resultado de 374 microempresas a las que se debió realizar el estudio, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Una de las preguntas que surgieron dentro del proceso de investigación fue: ¿Cómo aplicar el instrumento en los diferentes municipios del departamento? Se realizó un análisis proporcional del total de la población por municipio y se aplicó a la muestra, determinándose inicialmente un análisis de la población en general obteniendo el siguiente resultado:

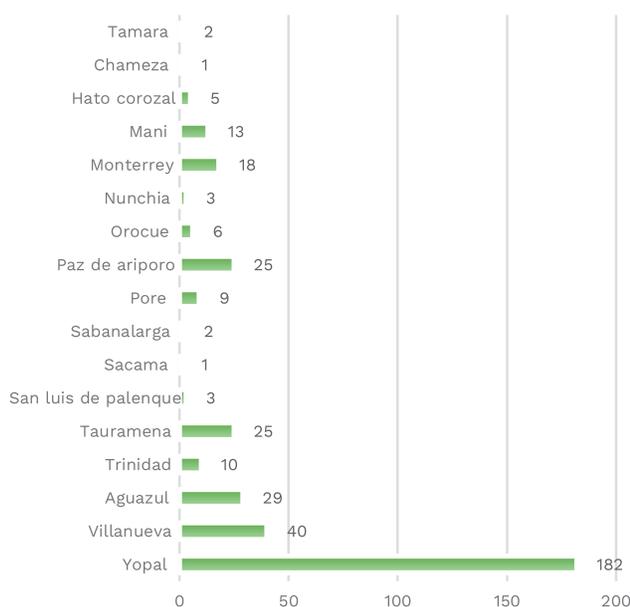
Gráfico No.1. Población general de microempresarios casanareños



Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se aplicó la proporcionalidad de microempresas formalizadas por municipio y se determinó que la muestra debía ser la proporcionalidad de la población general, con el fin de reducir el sesgo que podría representar realizarlo de manera aleatoria, obteniendo los siguientes resultados a ser aplicados en la respectiva muestra.

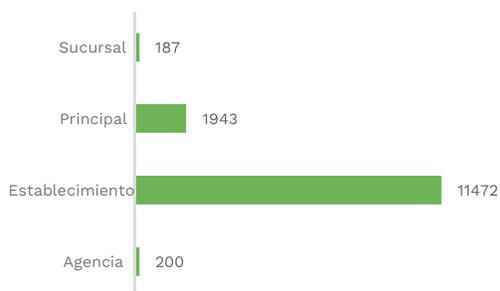
Gráfico No.2. Población muestra microempresarios casanareños



Fuente: Elaboración Propia

Más del 50% de las empresas con un total de **11,472** pertenecen a la categoría de establecimiento.

Gráfico No.3 Categoría de Empresas 2021



Fuente: Elaboración Propia

3.6 Instrumento de recolección de la información

la recolección de información se realizó mediante un cuestionario estructurado el cual para su realización contó con las siguientes fases:

1. Se socializaron los alcances y objetivos del proyecto con los instructores de los programas de formación tecnológica del SENA.

2. Los instructores vinculados al proyecto seleccionaron la perspectiva de trabajo de acuerdo a la orientación de la formación impartida.
3. Se habilitó un drive para el cargue de la información por cada una de las perspectivas donde los instructores sugerían las preguntas a formular a los empresarios.
4. Se realizaron reuniones en donde los instructores presentaron y sustentaron las preguntas sugeridas por cada perspectiva, posteriormente se discutieron y se llegó a un consenso sobre la pertinencia de estas. En este proceso participaron dos extranjeros estudiantes de Economía que hacían parte de un intercambio de verano con el SENA.
5. Se generó un amplio banco de preguntas por cada una de las perspectivas, las cuales posteriormente fueron nuevamente analizadas y depuradas para reducirlas en número y contenido.
6. Finalmente se obtuvieron 52 preguntas en las cuatro perspectivas para ser aplicadas a los microempresarios.
7. Se procedió a generar un formulario de entrada digital de fácil manejo el cual podía ser alimentado online.

4. Resultados

4.1 Aplicación del instrumento - desarrollo del sistema de información

Se aplicó el instrumento a 374 microempresarios a través del grupo de instructores del SENA que hicieron parte del proyecto, donde se vincularon aprendices como proceso de retroalimentación a la formación que se estaba impartiendo en los ambientes. Los resultados generales del diagnóstico por perspectiva son:

4.1.1 Perspectiva de clientes.

Dentro de la perspectiva de clientes, se diseñaron preguntas de diagnóstico microempresarial orientadas a formular estrategias en torno a dos grupos: el primero son los indicadores centrales que lo integran: cuota de mercado, incremento de clientes, retención de clientes y satisfacción de clientes, orientado a mejorar el tiempo, la calidad y el precio; y el segundo son los indicadores de propuesta de valor que

están integrados por: los atributos del producto o servicio para mejorar su posicionamiento, indicadores de relación con los clientes que buscan mejorar la fidelización y retención, y los indicadores de imagen y prestigio que buscan mejorar el posicionamiento del negocio.

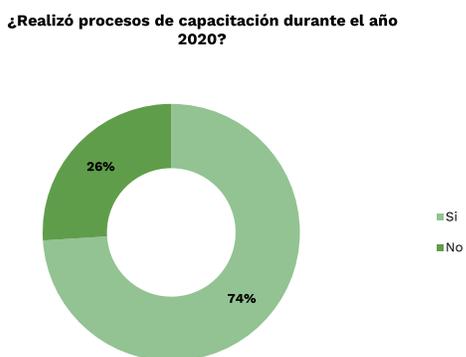
Figura No. 1 Factores Generales de la Perspectiva de Clientes

Perspectiva clientes	Indicadores centrales	Cuota mercado
		Incremento clientes
		Satisfacción clientes
	Indicadores propuesta de valor	Retención clientes
		Atributos del producto o servicio
		Indicadores relación con los clientes
		Indicadores imagen y prestigio

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la muestra de microempresas seleccionadas, podemos generalizar que el 74,1% de las microempresas del departamento no realizaron procesos de capacitación en sus negocios durante el año 2020 a pesar de que la capacitación es una herramienta de mejora continua que brinda información específica y acertada al microempresario para responder a las necesidades y coyuntura socioeconómica que ha sido muy fluctuante.

Gráfico No. 4 Porcentaje de microempresarios no capacitados año 2020



Fuente: Elaboración propia

Del total de las microempresas que imple-

mentaron capacitación durante el año 2020, el 33,7% lo realizaron en atención al cliente; el 29,1% en mercadeo y ventas; el 20,9% en técnicas de innovación; el 10,4% en habilidades blandas, y el 9,7% en liderazgo, siendo el tema de atención al cliente el de mayor proporción en capacitación; sin embargo, el 66,3% de los microempresarios considera de alto costo la implementación de un proceso de atención al cliente; el 59,8% no ven necesario medir el nivel de satisfacción al cliente, y los pocos que la realizan no lo hacen de forma eficiente y planificada. El 56,6% de los microempresarios no consideran necesario invertir para conseguir nuevos clientes. La mayor parte de microempresarios no realizan estrategias para fidelizar clientes y los que las realizan, lo hacen empleando nuevos canales de comunicación, otros medios de pago y/o servicio personalizado, pero no ven la necesidad de la renovación de portafolio de productos.

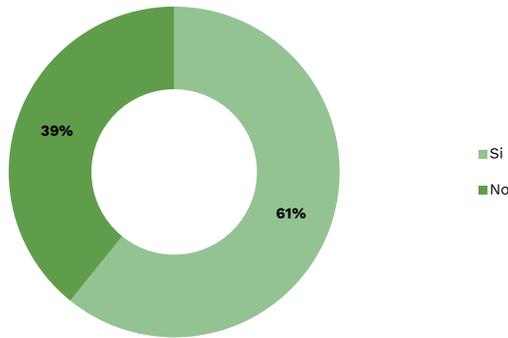
Otro de los retos que se tiene en el departamento es diseñar ofertas en procesos de capacitación empresarial estructurados y oportunos que respondan a las necesidades del microempresario, que le sean prácticas e implementables en sus procesos, algunos de los microempresarios manifestaron que han sido partícipes de capacitaciones muy generales y otras son muy especializadas para el sector en donde no se avanza en la implementación del conocimiento adquirido a sus unidades productivas.

Según la Organización Internacional del Trabajo en su Encuesta balance de las respuestas iniciales en educación y capacitación técnica y profesional (ECTP), “la mayoría de los países encuestados notaron un cambio hacia medidas de capacitación a distancia para garantizar la continuidad de la formación; sin embargo, al mismo tiempo, los resultados de la encuesta reiteraron la falta de preparación de los sistemas de ECTP para enfrentar este reto” (OIT y BM, 2020, pág. 4).

Podemos observar que el 61% de los microempresarios consideró que la adopción de protocolos de bioseguridad generó confianza a sus clientes, impactando positivamente en el incremento de las ventas.

Gráfico No. 5 Adopción Protocolos de Bioseguridad

¿Considera que la adopción de los protocolos de bioseguridad durante el primer año de convivencia con el Covid-19, generaron confianza en sus clientes, provocando un aumento en las ventas?



Fuente Elaboración propia

Según los resultados del diagnóstico a los microempresarios del departamento de Casanare en la perspectiva de los clientes, se plantean como estrategias:

- Sensibilizar a los microempresarios sobre la necesidad de implementar procesos de servicio al cliente sencillos, económicos y eficaces, para mejorar las ventas y afrontar los cambios del mercado.
- Articular los servicios de capacitación en Servicio al Cliente en instituciones en donde se utilicen metodologías didácticas, sencillas y eficientes orientadas a mejorar la productividad del microempresario y su cooperación a través de alianzas o asociatividad.
- Capacitar con metodologías didácticas, sencillas y eficaces, para proporcionarle al microempresario las herramientas de diseño e implementación de procedimientos de Servicio al Cliente que le permitan mejorar.
- Validar sus productos o servicios en el mercado de forma continua utilizando herramientas rápidas y económicas para desarrollar la habilidad de proponer productos y servicios renovados de acuerdo a la necesidad del cliente.
- Plantear indicadores de propuesta de valor al cliente permitiendo al microempresario medir atributos de productos y servicios e identificar su

posicionamiento en el mercado, la relación con sus clientes y la mejora en su fidelización y retención a través de diferentes canales de comunicación.

- Ofrecer diferentes medios de pago.
- Elaborar presupuestos en donde se incluya inversión en innovación y atención al cliente.

4.1.2 Perspectiva de procesos internos.

Figura No. 2 Factores generales de análisis en procesos internos.

Procesos internos	Infraestructura	Procesos de innovación	Análisis de mercado	% Ventas de nuevos productos	
			Desarrollo y producción	Introducción nuevo producto	
		Proceso de operación	Producción	Duración	Eficiencia fabricación
			Distribución	Calidad coste	Tasa de defectos
	Servicio de venta	Ventas			
		Servicio postventas			

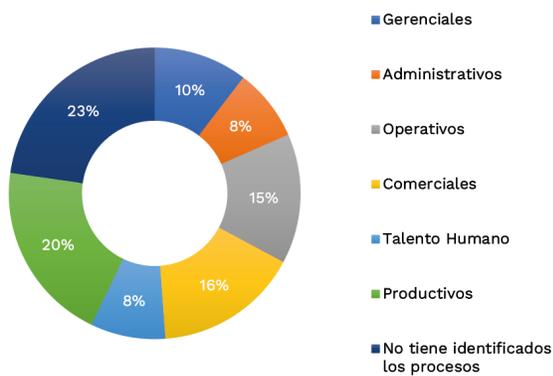
Fuente: Elaboración Propia

Desde la perspectiva de procesos internos de infraestructura física y recursos humanos, las preguntas realizadas en el diagnóstico a los microempresarios de Casanare se agruparon en tres áreas: la primera fue de Innovación, orientada a identificar si se realiza análisis de mercado y los procesos de producción para lograr el incremento de ventas de los nuevos productos. La segunda se orientó al proceso de operación de la unidad productiva; que incluye la organización, administración, y producción que tiene impacto en la duración, calidad y coste. Y la tercera área correspondiente a las ventas que tiene impacto en el proceso de servicio al cliente.

Los resultados obtenidos fueron:

Gráfico No. 6 Procesos internos identificados

¿Su empresa tiene identificados claramente sus procesos internos?

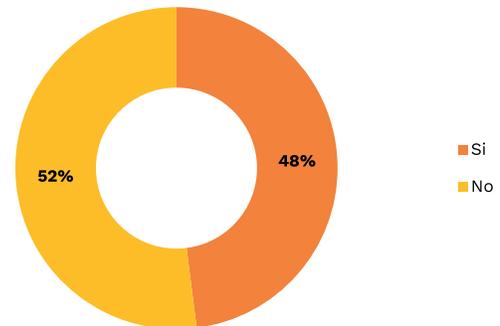


Fuente Elaboración propia

El 23% de los microempresarios no tienen identificados sus procesos internos para desarrollar su actividad productiva. El 77% restante tienen identificados de forma muy superficial sus procesos internos así: administrativos 8%, productivos 20%, comerciales 16%, gerenciales 10%, recursos humanos 8% y operativos 15%. Los procesos internos con mayor afectación durante la pandemia del COVID-19 fueron el comercial, el productivo y el gerencial.

Gráfico No. 7 Proporción de microempresarios certificados

¿La empresa cuenta con alguna certificación reglamentaria para su sector?

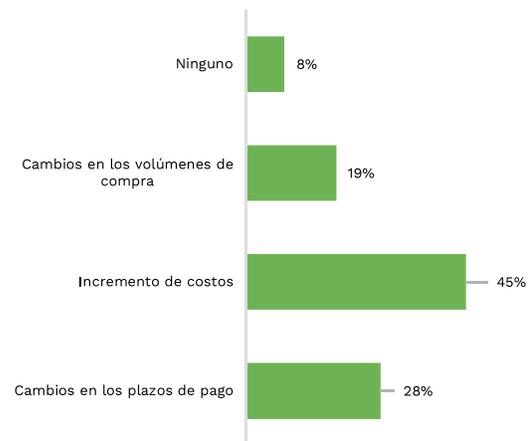


Fuente: Elaboración Propia

El 52% de los microempresarios manifestaron que no poseen alguna certificación reglamentaria para su sector, como aparece en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 8 Principales cambios de relación con los proveedores en porcentaje

¿Cuáles han sido los cambios más importantes que ha tenido con sus proveedores durante el primer año de convivencia con el covid-19?



Fuente: Elaboración Propia

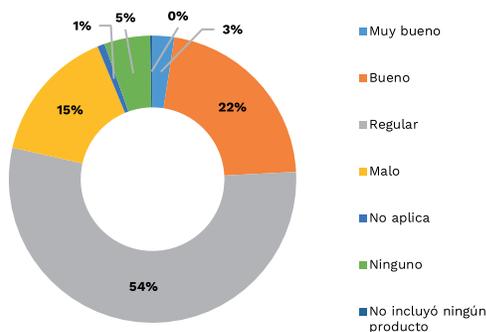
Con relación a los cambios más importantes que los microempresarios tuvieron con sus proveedores, se identificó que al 45% se le incrementaron sus costos, el 28% realizó cambios de plazo de pago, el 19% cambios de volumen de compras, y el 8% restante no realizó ningún cambio.

En relación con los cambios que ha tenido con los clientes, el 68.5% de los microempresarios identificaron que disminuyeron sus ventas; el 36,9% implementó plataformas para sus clientes como redes sociales, páginas web, nuevos medios de pago y entregas a domicilio.

Para los microempresarios, el grado de rentabilidad de los nuevos productos lanzados durante el primer año del covid-19 se vio reflejado así: el 54% fue considerado regular, el 22% bueno y el 15% malo, el 5% no incluyó ningún nuevo producto dentro de su portafolio según se describe en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 8 Rentabilidad de los nuevos productos lanzados al mercado

Considera que el grado de rentabilidad de los nuevos productos lanzados al mercado durante el primer año de convivencia con el Covid-19 ha sido:



Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior, en la perspectiva de procesos internos se plantearon las siguientes estrategias para los microempresarios de Casanare:

Se propuso al microempresario adoptar estructuras de modelo de negocio sencillas como el modelo de negocio Canvas, que les permita proyectar sus procesos internos de operación y comercial, donde la innovación sea un proceso transversal que les agregue valor de forma continua para que éste sea más sostenible en el mercado y que además permita al empresario:

- Conocer e implementar una estructura organizacional básica y eficaz del modelo de negocio.
- Conocer y emplear herramientas sencillas de

análisis de mercado utilizando herramientas digitales desde el celular.

- Desarrollar procesos de producción que ofrezcan productos y servicios diferenciados, personalizados y a bajo costo.
- Generar alternativas de distribución que garanticen calidad y bajo costo.
- Desarrollar procesos comerciales que mejoren la relación con los clientes orientados a fidelizarlos: servicio postventa, buzón de PQRS, lista de clientes, entre otros.

4.1.3 Perspectiva de crecimiento y desarrollo.

En la Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo se estructuraron preguntas para realizar el diagnóstico a los microempresarios de Casanare, orientadas en dos áreas: la primera, sobre gestión estratégica que involucra las alianzas con proveedores, otras alianzas, análisis de la composición organizacional, y los procesos de planificación. La segunda, sobre cultura organizacional que incluye la motivación, formación, capital humano y trabajo en equipo principalmente.

Los resultados del diagnóstico de esta perspectiva son:

El 71,3% de los microempresarios se acogió a las medidas implementadas por el gobierno nacional mediante la circular 0041 de 2020 Ministerio del Trabajo emitida el 2 de junio de 2020, en la que se imparten lineamientos básicos para el correcto desarrollo del trabajo en casa, los cuales debieron ser atendidos por trabajadores, empleadores y administradoras de riesgos laborales. Un 28,7% de éstas continuaron sus jornadas laborales de manera presencial.

Las empresas se vieron obligadas a reajustar sus procesos tanto internos como externos, para poder subsistir a las exigencias generadas por la pandemia en términos de competitividad y producción, “la industria en su conjunto sufre un impacto significativo, sin embargo, para una parte importante de los sectores in-

tensivos en tecnología y de los intensivos en trabajo la situación es aún peor, en particular, el 92% de las ramas industriales de mayor contenido tecnológico están enfrentando una crisis que puede ser considerada entre fuerte y significativa” (Cepal, 2020, pág. 5).

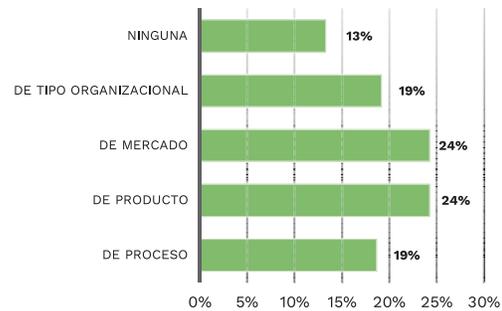
De acuerdo con las reformas que debió realizar la microempresa para ajustarse a los cambios generados por el Covid-19, el 51% de los microempresarios realizaron ajustes a la producción debido a la disminución de las ventas; el 27% realizó ajustes sobre la circular 021 del 2020 (Medidas de protección al empleado), y el 60% de los microempresarios no consideró hacer cambios en la presentación de sus productos o prestación de servicios.

El estudio determinó que el 43,2% de los microempresarios debió prescindir de algún colaborador, de éstos el 87,8% lo hizo dentro de un rango de 1 a 3 colaboradores, y el 8.9% de 4 a 5 colaboradores, lo que se traduce en un impacto altamente negativo puesto que estas empresas, aunque no son grandes generadoras de empleo en su conjunto son los mayores empleadores en la región y el país.

Durante la pandemia, el 13% de los microempresarios no realizó ningún tipo de innovación para enfrentar los efectos de la pandemia, el 24% lo hizo en el componente de mercado, otro 24% innovó en su producto, el 19% hizo alguna innovación organizacional, mientras que en proceso innovaron el 19%; aun así, el microempresario tiene cierto desconocimiento sobre qué es la innovación, cómo desarrollar procesos innovadores e implementarlos en su entorno.

Gráfico No. 9 Procesos de innovación implementados

¿Cuál ha sido el tipo de reinversión o innovación realizada en su empresa para enfrentar los efectos de la pandemia?

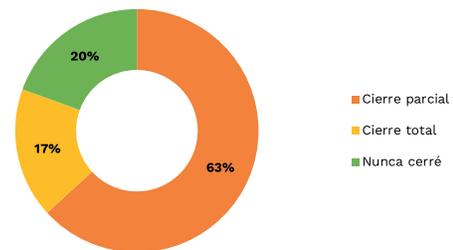


Fuente: Elaboración Propia

El 63% de las microempresas realizó un cierre parcial y el 17% realizó un cierre total, el 20% restante continuó con normalidad.

Gráfico No. 10 Porcentaje de microempresarios que cerraron

Durante el primer año de convivencia con el COVID-19 su empresa presentó un



Fuente: Elaboración propia

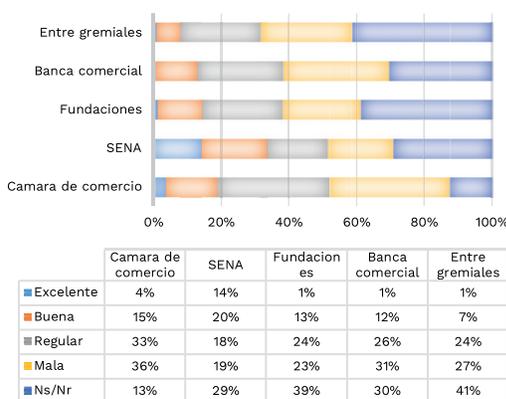
Los microempresarios consideraron que los siguientes factores afectaron su actividad productiva: el 53.4%, disminución de las ventas; el 34%, un incremento de los costos de producción; el 26,7%, endeudamiento y difícil acceso al crédito; 24%, desconocimiento de herramientas efectivas para adoptar el cambio; el 21,3%, altos gastos administrativos; el 19,5% se sintieron afectados por falta de adopción de nuevas tecnologías; para el 19%, falta adoptar nuevos canales de distribución.

En relación con la percepción que tuvieron los microempresarios frente a la atención de las necesidades más apremiantes de la mi-

croempresa casanareña durante la pandemia, se obtuvieron los siguientes resultados: el 19% califican a la Cámara de Comercio de Casanare entre buena y excelente, regular 33% y mala 36%. Al SENA 34% como bueno y excelente, regular 18%, malo 19%. Para las fundaciones, el 14% fue calificado como buenas y excelentes, 24% regular, 23% malos; la banca comercial fue evaluada en un 13% como buena y excelente, regular 26% y mala 31%; para finalizar, el 51% de los microempresarios considera que los gremios realizan una mala y regular gestión, y un 41% no sabe o no responde; tan sólo un 7,4% lo califica como bueno y excelente. Con el anterior análisis se puede deducir que se requiere acompañamiento para el fortalecimiento de los gremios donde vinculen a los microempresarios, y que las demás instituciones sean más visibles y eficaces en la gestión de recursos para apoyar a los microempresarios y así se evidencien en mayor medida los impactos generados.

¿Cómo califica usted la gestión de las diferentes entidades para atender las necesidades apremiantes de la microempresa casanareña?

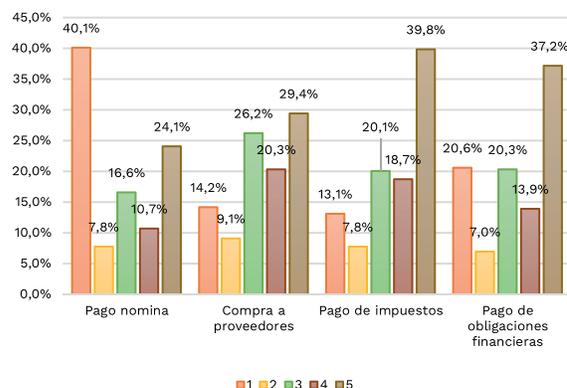
Gráfico No. 11 Calificación relación de instituciones y microempresarios.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No. 12 Efectos primer año de convivencia con el Covid-19.

¿Evalúe de 1 a 5, siendo 1 la dificultad menos importante y 5 la dificultad más importante, que ha presentado en su empresa a raíz de los efectos del primer año de convivencia con el COVID -19?

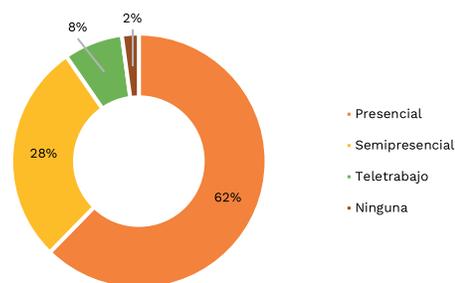


Fuente: Elaboración propia

Las acciones que los microempresarios consideraron como más difíciles de afrontar durante el Covid-19 fue en su mayoría (39,8%) el pago de impuestos.

Gráfico No. 13 Modalidad de trabajo.

¿Cuál ha sido la modalidad de trabajo más adoptada por su empresa, transcurrido el primer año de convivencia con la pandemia covid-19?

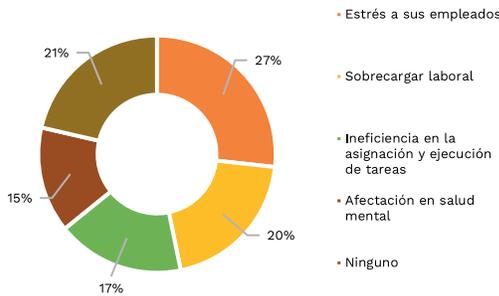


Fuente: Elaboración propia

El 62% de los microempresarios implementó trabajo presencial, y un 28% trabajo semipresencial.

Gráfico No. 14 Efecto de trabajo en casa

Desde su punto de vista, el trabajo en casa ha generado en el grupo de colaboradores de su empresa



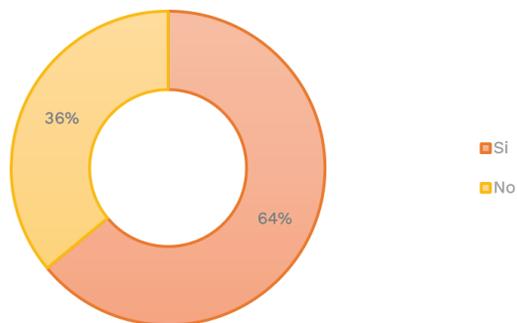
Fuente: Elaboración propia

El 27% de los microempresarios consideró que el trabajo en casa generó estrés en sus colaboradores, el 20% sobrecarga laboral.

Los microempresarios de Casanare consideraron que las habilidades y competencias que implementaron para hacer frente al Covid-19 han sido en orden de importancia: adquirir conocimiento, herramientas efectivas para el mercadeo, desarrollar capacidades de innovación, y acceso de información eficiente.

Gráfico No. 15 Modelo de negocio.

¿Tiene elaborado el modelo de negocio para su microempresa?, (entiéndase modelo de negocio, como una herramienta de análisis que le permite saber cuál es su propuesta de valor o de utilidad, que ofrece al cliente a través de su producto o servicio, a qué



Fuente: Elaboración propia

El 64% de los microempresarios no tiene implementado un modelo de negocio en sus unidades productivas.

En un mundo en donde la competencia es internacional, la fuerza de las naciones cada vez es mayor frente a cultura, creencias, valores, historias y estructuras económicas. La forma en que las naciones gestionan estas características contribuye al éxito competitivo (Suárez Blanco, 2020 citado de Porter, 2009). Todos los pobladores de un país son responsables de la marca, pero, el compromiso del gobierno es fundamental (Suárez Blanco, 2020 citado de Vázquez, 2012). De lo anterior tenemos que la función del Estado juega un papel importante en la mitigación de los problemas a los empresarios generados por la pandemia acorde a la eficiente planeación y ejecución de los recursos públicos, que sean capaces de fomentar efectos multiplicadores en la generación de empleo como estrategia hacia la equidad.

Por lo tanto, las estrategias a plantearse en esta perspectiva de Crecimiento y Desarrollo para el incremento de las ventas y la generación de empleo son:

- Capacitación, diseño e implementación en modelo de negocio básico - didáctico, y eficiente para el microempresario.
- Política de proveedores para su selección y diversificación que permita flexibilizar costos y gastos para responder de forma oportuna ante una coyuntura económica de disminución de producción y/o ventas, teniendo en cuenta los proveedores locales como opción que proporciona calidad e incentiva la reactivación económica.
- Proponer una política departamental y municipal de desarrollo empresarial diferenciada por grande, mediana, pequeña y microempresa, que articule los servicios y recursos de todas las instituciones en pro del desarrollo empresarial del departamento a través de la medición de impacto, donde se incluya indicadores de ventas y generación de empleo en términos de equidad y bienestar de la población del departamento.
- Diseñar metodologías de capacitación y acompañamiento a los microempresarios sobre innovación de proceso, producto, organización y de mercado, que sean sencillas de conocer e imple-

mentar, en términos de brindar una propuesta de valor actualizada al cliente.

- Sensibilizar al microempresario sobre procesos y herramientas que puede emplear para el acceso de información eficaz para incrementar las ventas y la generación de empleo.
- Sensibilizar sobre la importancia de conocer e implementar procesos de administración de recurso humano como un factor clave para elevar la productividad.
- Plantear indicadores básicos orientados a elevar la productividad del microempresario.
- Fomentar el desarrollo de alianzas.
- Promover y acompañar la consolidación de los gremios a través de alianzas y/o la asociatividad, para fortalecer la cooperación y la conformación de cadenas productivas.
- Presentar políticas de flexibilización de impuestos y costos financieros que sean más económicos para el microempresario.
- Implementar la formulación de indicadores que permitan la medición de impacto en ventas y empleo de los proyectos, programas, actividades orientadas a beneficiar al microempresario.

4.1.4 PERSPECTIVA FINANCIERA.

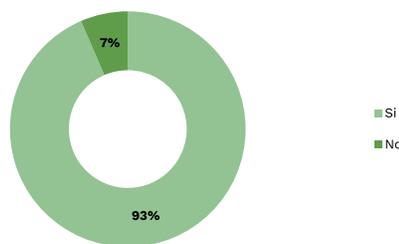
Las preguntas de la perspectiva financiera, planteadas para la elaboración del diagnóstico a las microempresas del departamento de Casanare durante el primer año del Covid 19, van orientadas a conocer el estado de estas con respecto a la rentabilidad, la liquidez y el endeudamiento.

Los resultados principales del diagnóstico son:

El 93,5% de los microempresarios no se beneficiaron del subsidio de nómina decretado por el gobierno nacional, del cual el 55,4% no lo hicieron por desconocimiento, el 22,3% por los requisitos exigidos, y al 16,6% no les interesa, evidenciándose que los microempresarios pierden oportunidades por la falta de acceso a la información de forma oportuna, según se observa también en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 12 Microempresas sujetas a subsidio de nómina

¿La empresa se sujetó al subsidio de Nómina (PAEF) decretado por el Gobierno Nacional?



Fuente: Elaboración Propia

El 93% de los microempresarios manifestaron no haber recibido algún beneficio por las entidades financieras ante la contingencia del Covid-19.

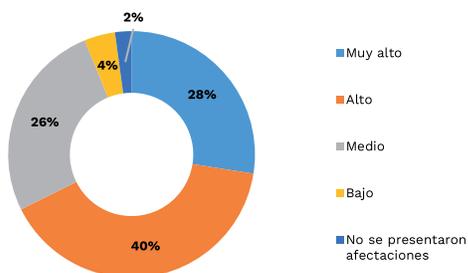
Del 7% de microempresarios que manifiestan que sí recibieron beneficios por parte de las entidades financieras, fueron por: descuentos, intereses bajos en los pagos, y plazos extendidos para los pagos. El 17,7% de los microempresarios manifestaron que realizaron reliquidaciones de sus obligaciones financieras, de las cuales tan sólo al 24,9% le ayudó a dar flujo de caja para mejorar la situación de la empresa.

El 99,9% de los encuestados dice llevar algún tipo de contabilidad en alguna de las herramientas que se tienen a disposición, sin que ello implique tener registros contables. Los principales resultados son: de mayor a menor implementación de una herramienta contable por los microempresarios, prefieren: inventarios, flujo de caja, libro diario, registro mercantil, registro de gastos de administración, estado de pérdidas y ganancias, balance general, además manifiestan que archivan la facturación de forma ordenada.

Del total de la población encuestada, el 93,8% de estos durante la pandemia del Covid-19 presentaron una significativa afectación en el incremento a los costos, según se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 13 Afectación de costos y gastos

¿Cuál ha sido el nivel de afectación de sus costos y gastos durante el primer año de convivencia con el Covid-19?



Fuente: Elaboración Propia

El 64% de los empresarios sí realizaron procesos de planificación presupuestal de ingresos y egresos en su negocio, mientras un 36% no lo hizo, especialmente para afrontar la crisis.

El 66,2% de los empresarios no tienen conocimiento sobre los indicadores financieros, de los cuales tan solo un 43,9% implementa los más básicos, especialmente para acceso al crédito.

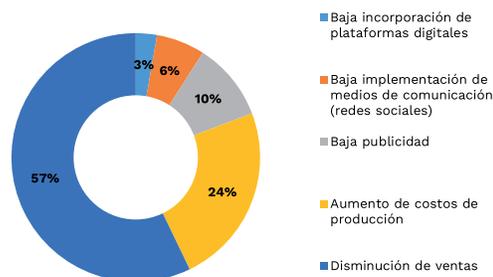
Frente al acceso al sistema financiero, tan solo el 13% de los microempresarios accedieron a créditos. Por lo tanto, la mayor parte de los microempresarios financiaron sus actividades a lo largo de la pandemia en orden de importancia mediante: préstamos de amigos y familia, recursos propios y reservas de la empresa, y también hay una financiación baja de los “gota a gota”.

El 71,1% de los microempresarios manifestaron que en el primer año del Covid-19 mantuvieron disponibilidad de efectivo por los excedentes de periodos anteriores. El 58,9% de los microempresarios manifestaron que las ganancias del primer año del covid-19 en comparación con el año anterior, disminuyeron, mientras que un 20,8% se mantuvieron y 16,8% obtuvieron pérdidas. Los principales factores que generaron pérdidas fueron: la disminución de las ventas en un 57,3% de los microempresarios, el incremento de los costos de producción afectando al 23,4% de microempresarios, y el 17,7% restante fue por baja publi-

cidad, deficientes medios de comunicación y baja implementación de plataformas digitales. Así se observa en la siguiente gráfica:

Gráfico No. 14 Causas de disminución de ganancias

Reconoce que la pérdida de sus ganancias en el primer año del covid-19 obedeció principalmente a:



Fuente: Propia

Según los resultados del diagnóstico en la perspectiva financiera, se plantean las siguientes estrategias para implementar en los microempresarios de Casanare:

Sensibilizar y capacitar a los microempresarios en Productividad para mejorar márgenes de rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento del gremio como principal fuente de generación de empleo en el departamento, utilizando metodología diseñada específicamente para este sector.

Diseño, capacitación y acompañamiento al microempresario, en herramientas contables, que le permitan calcular, analizar, tomar decisiones.

Plantear alternativas de comunicación interinstitucional para difusión de información a los microempresarios que les permita aprovechar los beneficios financieros que les ofrece el mercado.

Diseñar instrumentos contables sencillos para que el microempresario desarrolle actividades contables básicas que le sirvan de apoyo para el seguimiento y toma de decisiones en el negocio, además de conocer más sobre presupuesto de procesos de innovación, producción y comercialización.

Sensibilizar, capacitar y acompañar al microempresario en la planeación de su actividad productiva por escenarios: pesimista, tendencial y optimista, para afrontar riesgos coyunturales como los de la pandemia del Covid-19.

Diseñar una herramienta financiera para que los microempresarios conozcan e implementen los indicadores financieros como instrumentos de planeación, medición y control.

Liderar por las instituciones públicas y privadas la implementación de la Ley del emprendimiento 2069 del 2020, donde contempla como primer eje estratégico la articulación interinstitucional para lograr avances significativos en temas de acceso a la financiación, formalización, participación de ventas de bienes y servicios al Estado, educación en emprendimiento, entre otros beneficios, así como fortalecer la Política Pública de desarrollo Empresarial con énfasis en los microempresarios, incluyendo los negocios informales y donde es importante incluir de forma activa el sector financiero.

5. CONCLUSIONES

Las siguientes son las principales conclusiones de la primera fase del proyecto La nueva realidad:

Se apropió de conocimiento del sector microempresarial del departamento de Casanare, que es pertinente a las nuevas realidades para los procesos de formación adelantados en el Centro Agroindustrial y Fortalecimiento Empresarial de Casanare, en especial en la coyuntura del covid-19.

Se logró la participación importante de instructores con sus aprendices por primera vez en la Regional del Sena en Casanare para la ejecución de un proyecto de investigación aplicada, relacionada con las formaciones técnicas y tecnológicas de las áreas administrativas, contables, recursos humanos y documental, a través del diseño y desarrollo del diagnósti-

co microempresarial en el departamento de Casanare, lo que significó retos como la sensibilización del instructor y aprendiz sobre la importancia de realizar investigación y que esta sea una forma de complementar la formación dentro del aula para lograr conformar un equipo de investigadores interdisciplinario; la unificación de criterios para la formulación de preguntas del cuestionario diagnóstico; la sensibilización de los microempresarios para hacer parte del proyecto; diseño de una herramienta tecnológica digital para aplicar las encuestas del diagnóstico teniendo en cuenta la limitante de contacto por el covid-19, permitiéndonos además acercarnos al sector microempresarial donde se fortalecieron competencias de comunicación asertiva, de conocimiento del tejido empresarial regional, conocimiento de la realidad del gremio en el departamento, y además contribuyó para que los aprendices se incentivarán a crear empresa.

Se generaron procesos investigativos en un sector productivo de alto potencial para Casanare que genera impacto significativo en la generación del empleo, como estrategia de reactivación económica.

Los estudios que se han realizados en el sector empresarial en Casanare involucraban todo tipo de empresas: micro, pequeña, mediana y grande, por lo tanto, los análisis y las estrategias que se han planteado ha sido de forma general, sin tener en cuenta el tamaño de la unidad productiva, lo que conlleva a generar una gran brecha al momento de analizar, plantear e implementar estrategias en cada una de las unidades económicas, puesto que la disponibilidad de recursos humanos y económicos son muy diferentes.

A nivel nacional hasta ahora se están comenzando a realizar estudios específicos a los microempresarios, a pesar de que son las principales unidades económicas de generan empleo en el país; esto significa un avance significativo para los microempresarios y los potenciales emprendedores.

La pandemia del covid-19 fue un detonante que obligó a los microempresarios a reinventarse con estrategias no convencionales a las que siempre empleaban, estimulando la creatividad y la necesidad de repensar sus modelos de negocios, sin embargo, al no estar preparados, se vieron afectadas de forma negativa la generación de empleo y la calidad de vida de los casanareños.

Las instituciones requieren articularse y crear estrategias que minimicen la tramitología de procesos, la duplicidad de funciones, la generalización de los servicios prestados, así como mejorar más la personalización de los mismos, la unificación de información y comunicación en una plataforma digital de oferta de servicios para que los microempresarios puedan acceder de forma oportuna, mejorando así la cobertura de beneficio, la optimización del servicio, la generación de impacto en las ventas y empleo.

Realizar el diagnóstico y plantear estrategias son los resultados de este proyecto, sin embargo, surge el reto de pensar en una metodología que oriente a los microempresarios a implementar las estrategias más importantes en la generación de empleo y ventas en el departamento de Casanare, que será el objetivo principal de la segunda fase de este proyecto de investigación.

El proyecto permitió que los aprendices participaran en convocatorias nacionales de investigación como lo es RedCOLSI, donde se obtuvieron excelentes resultados, y donde fueron postulados a realizar una ponencia a nivel internacional en Ciudad de México como representantes de Colombia.

6. REFERENCIAS

Asociación nacional de instituciones financieras. (2017). *Gran encuesta a las microempresas. informe de resultados 2018. Empresa y objetivos de desarrollo sostenible.*

Banco interamericano de desarrollo, bid. (20 de 04 de 2020). *Respuestas del covid-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo.* Obtenido de <http://empresaspaiddhh.ideaspaz.org/retos-y-aprendizajes-de-las-mipymes-en-la-crisis-del-covid-19>

Cámara de comercio de Casanare. (2020). *Informe de estudios económicos.* Obtenido de Informe de estudios económicos: <https://www.cccasanare.co/>

Cámara de comercio de Casanare. (2020). *Manual para el empresario durante el Covid-19.*

Comisión regional de competitividad de Casanare. (s.f.). *Plan de competitividad 2010.*

DANE. (2021). DANE. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DataScope. (2021). *DataScope.* Obtenido de DataScope: <https://mydatascope.com/blog/es/18-maneras-en-que-covid-19-cambiara-los-negocios-y-el-lugar-de-trabajo/>

EL TIEMPO. (2021). *EL TIEMPO.* Obtenido de EL TIEMPO: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/que-son-las-pymes-y-cual-es-su-importancia-para-la-economia-del-pais-446922>

Fundación ideas para la paz. (2021). *FIP.* Obtenido de FIP: <https://empresaspaiddhh.ideaspaz.org/retos-y-aprendizajes-de-las-mipymes-en-la-crisis-del-covid-19>

Ibañez Parra, D. A. (14 de 04 de 2020). *Impacto en la coyuntura del coronavirus en la economía colombiana superintendencia de sociedades.* Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/datos-economicos-colombia-2015/217904>

Junguitu, A., & Agudo, A. (2021). *Post COVID-19: Impacto en el ámbito de las ventas.*

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral.*

Programa de fortalecimiento empresarial SENA. (s.f.). SENA. Obtenido de SENA: <https://www.sena.edu.co/es-co/trabajo/Paginas/fortalecimiento>

mientoMypes.aspx

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2020). *Plan tecnológico 2020-2030 Centro Agroindustrial y Fortalecimiento Empresarial de Casanare*. Yopal.

Superintendencia de sociedades. (2020). *Impacto de la coyuntura del coronavirus en la economía colombiana superintendencia de sociedades*.

7. ANEXOS

ENCUESTA PROYECTO LA NUEVA REALIDAD

Microempresarios casanareños frente al primer año de convivencia con el covid-19. Instrumento de diagnóstico, análisis de impacto e identificación de estrategias innovadoras para la recuperación del sector.

El presente instrumento fue diseñado y estructurado por SENNOVA como parte del proyecto La nueva realidad, la información obtenida será utilizada para efectos académicos y su divulgación estará orientada a la Comunidad Académica SENA

Figura 6. Logo SENA – SENNOVA



Fuente. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – SENNOVA

La encuesta está dividida en cuatro perspectivas, cada una con sus respectivas preguntas. Se debe orientar al empresario en que el período de análisis se encuentra entre marzo de 2020 y marzo de 2021.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO.

¿Realizó procesos de capacitación durante el año 2020?

- Sí
- No

Si su respuesta a la anterior pregunta fue POSITIVA ¿en qué área? Si su respuesta fue NO, omita esta pregunta.

Selección múltiple (X)	
<input type="checkbox"/>	Mercadeo y ventas
<input type="checkbox"/>	Innovación técnicas
<input type="checkbox"/>	Habilidades blandas
<input type="checkbox"/>	Atención al cliente
<input type="checkbox"/>	Liderazgo
<input type="checkbox"/>	Otros:

En el año 2020 como consecuencia del covid-19, ¿sus empleados realizaron trabajo en casa?

- Sí
- No

Evalúe de 1 a 5 siendo 1 el menor ajuste realizado y 5 el mayor ajuste realizado.

¿Qué tipo de reformas debió realizar la empresa para ajustarse a los cambios generados por la pandemia?

X	1	2	3	4	5
Ajuste de jornada laboral.					
Ajuste o reducción de la producción.					
Implementación de ventas en línea.					
Introducción de nuevos productos y/o servicios.					
Cambios en la presentación del producto (Tamaño y empaque)					
Ajustes a procesos y procedimientos					

De acuerdo a las reformas que debió realizar la empresa para ajustarse a los cambios generados por el covid-19, marque con una X sobre la reforma en la que haya generado más impacto sobre las ventas y/o empleo.

X	Ven-tas	Em-pleo	No aplica
Circular 021 del 2020 (Medidas de protección al empleo)			
Ajuste o reducción de la producción			
Implementación de ventas en línea			
Introducción de nuevos productos y/o servicios			
Cambios en la presentación del producto (Tamaño y empaque)			
Distribución de productos a domicilio			

Durante el Primer año de convivencia con el covid-19, ¿usted se vio en la necesidad de prescindir de los servicios de algún colaborador?

- Sí
- No

Si su respuesta anterior fue SÍ, señale ¿cuántos?

Única respuesta (X)	
	Entre 1 - 3 colaboradores
	Entre 4 - 5 colaboradores
	Más de 5 colaboradores

¿Cuál ha sido el tipo de reinversión o innovación realizada en su empresa para enfrentar los efectos de la pandemia?

Selección múltiple (X)	
	De proceso
	De producto
	De mercado
	De tipo organizacional
	Ninguna

Durante el primer año de convivencia con el COVID-19 su empresa presentó un:

Única respuesta (X)	
	Cierre parcial
	Cierre total
	Nunca cerró.

Evalúe de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante, con relación a los principales factores que usted considera han afectado su actividad productiva durante el primer año de convivencia con el covid-19.

X	1	2	3	4	5
Disminución en las ventas					
Incremento de costos operacionales					
Endeudamiento y difícil acceso al crédito					
Falta de capital de trabajo					
Altos gastos administrativos					
Desconocimiento de herramientas efectivas para afrontar el cambio					
Falta de adopción de nuevas tecnologías					
Falta de adopción de nuevos canales de distribución.					

¿Cómo califica usted la gestión del gobierno nacional, departamental y local para atender las necesidades apremiantes de la microempresa casanareña?

X	Excelente	Buena	Regular	Mala	Ns/ Nr
Gobierno Nacional					
Gobierno Departamental					
Gobierno Municipal					

¿Cómo califica usted la gestión de las diferentes entidades para atender las necesidades apremiantes de la microempresa Casanareña?

X	Excelente	Buena	Regu- lar	Mala	Ns/Nr
Cámara de Comercio					
SENA					
Fundaciones					
Banca comercial					
Entes gremiales					

Evalúe de 1 a 5, siendo 1 la dificultad menos importante y 5 la dificultad más importante que ha presentado en su empresa a raíz de los efectos del primer año de convivencia con el COVID -19.

X	1	2	3	4	5
Pago nómina					
Compra a proveedores					
Pago de impuestos					
Pago de obligaciones financieras					

¿Cuál ha sido la modalidad de trabajo más adoptada por su empresa, transcurrido el primer año de convivencia con la pandemia covid-19?

Única respuesta (X)	
<input type="checkbox"/>	Presencial
<input type="checkbox"/>	Semipresencial
<input type="checkbox"/>	Teletrabajo

Desde su punto de vista, el trabajo en casa ha generado en el grupo de colaboradores de su empresa:

Selección múltiple (X)	
<input type="checkbox"/>	Estrés a sus empleados
<input type="checkbox"/>	Ineficiencia en la asignación y ejecución de tareas
<input type="checkbox"/>	Sobrecarga laboral
<input type="checkbox"/>	Afectación en salud mental
<input type="checkbox"/>	Otros:

¿Su microempresa ha dado algún tipo de compensación al trabajador por los recursos utilizados en teletrabajo?

Sí

No

¿En qué ha estado representada esta compensación?

Única respuesta (X)	
<input type="checkbox"/>	Dinero
<input type="checkbox"/>	Especie
<input type="checkbox"/>	Ninguna

Con respecto a su estilo de dirección de su microempresa, ¿qué competencias y habilidades más importantes ha debido implementar durante el primer año de contingencia por el covid-19? Evalúe de 1 a 5, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante.

X	1	2	3	4	5
Adquirir conocimientos					
Conocer y manejar herramientas efectivas que ofrece el mercado					
Acceso eficiente a información que oriente a su microempresa					
Desarrollar capacidades de innovación					

¿Tiene elaborado el modelo de negocio para su microempresa? (entiéndase modelo de negocio, como una herramienta de análisis que le permite saber cuál es su propuesta de valor o de utilidad, que ofrece al cliente a través de su producto o servicio, a qué costos, con qué medios y qué fuentes de ingresos va a tener).

• Sí

• No

Si contestó a la anterior pregunta SÍ ¿tuvo que ajustar su modelo de negocio durante el primer año de convivencia con el covid-19?

• Sí

• No

PERSPECTIVA CLIENTES

Considera que el mejoramiento del servicio y atención al cliente ha representado para su microempresa un factor de:

Única respuesta (X)	
<input type="checkbox"/>	Alto costo
<input type="checkbox"/>	Bajo costo
<input type="checkbox"/>	Indiferente

¿Qué tan efectivas considera las siguientes estrategias para recuperar y/o mantener los clientes de su microempresa?

Evalúe de 1 a 5, siendo 1 la de menor importancia y 5 la de mayor importancia.

X	1				
Cambio en su portafolio de productos					
Servicio personalizado					
Nuevos canales de comunicación con los clientes					
Diferentes alternativas de medios de pago					

¿Considera que la adopción de los protocolos de bioseguridad durante el primer año de convivencia con el covid-19 generaron confianza en los clientes, provocando un aumento en las ventas?

- Sí
- No

¿Realiza usted alguna innovación para lograr una mejor la satisfacción al cliente?

- Sí
- No

¿En qué porcentaje ha crecido el número de clientes de su negocio?

Única respuesta (X)	
<input type="checkbox"/>	No ha crecido
<input type="checkbox"/>	Creció entre 25% - 50%
<input type="checkbox"/>	Creció 75% o más

¿Qué porcentaje de los gastos totales de su negocio ha direccionado para captar nuevos clientes?

Única respuesta (X)	
<input type="checkbox"/>	No destinó gastos para conseguir nuevos clientes.
<input type="checkbox"/>	Destinó menos de un 20% de los gastos totales.
<input type="checkbox"/>	Destinó entre un 20% y un 50% de los gastos totales

Califique de 1 a 5, siendo 1 donde no ha habido quejas y 5 la opción que más quejas ha recibido, en relación con los aspectos que se enumeran a continuación:

X	1	2	3	4	5
Atención al cliente					
Servicio al cliente					
Producto					
Protocolos bioseguridad					
Precios					
Horarios atención					

¿Considera importante dar respuesta al buzón de sugerencias oportunamente?

Única respuesta (X)	
<input type="checkbox"/>	No da respuesta a las sugerencias
<input type="checkbox"/>	Lo realiza con poca frecuencia
<input type="checkbox"/>	No tiene implementado el buzón
<input type="checkbox"/>	Sí da respuesta de forma oportuna

¿Qué estrategia de medición del nivel satisfacción del cliente o PQRs ha implementado en su microempresa?

Selección múltiple (X)	
<input type="checkbox"/>	Buzón PQRs
<input type="checkbox"/>	Entrevista
<input type="checkbox"/>	Encuesta

<input type="checkbox"/>	Llamada telefónica
<input type="checkbox"/>	Ninguna

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

¿Su empresa tiene identificados claramente sus procesos internos?

Selección múltiple (X)	
<input type="checkbox"/>	Gerenciales
<input type="checkbox"/>	Administrativos
<input type="checkbox"/>	Operativos
<input type="checkbox"/>	Comerciales
<input type="checkbox"/>	Talento Humano
<input type="checkbox"/>	Productivos
<input type="checkbox"/>	No tiene identificados los procesos

¿La empresa tiene documentados sus procesos internos?

Selección múltiple (X)	
<input type="checkbox"/>	Manuales de procedimientos
<input type="checkbox"/>	Flujogramas
<input type="checkbox"/>	Instructivos
<input type="checkbox"/>	Organigramas
<input type="checkbox"/>	Otros:

¿La empresa cuenta con alguna certificación reglamentaria para su sector?

- Sí
- No

Si su respuesta a la anterior pregunta fue SÍ, mencione ¿Cuál?

Rta/:

¿La empresa cuenta con alguna certificación de Calidad?

- Sí
- No

Si su respuesta a la anterior pregunta fue SÍ, mencione ¿Cuál?

¿Con relación al grado de afectación de sus procesos internos durante el primer año de convivencia con el Covid -19?

Evalúe del 1 al 5, siendo 1 el menor nivel y 5 el mayor nivel de afectación.

X	1	2	3	4	5
Gerenciales					
Administrativos					
Operativos					
Comerciales					
Talento humano					
Productivos					

¿Cuáles han sido los cambios más importantes que ha tenido con sus proveedores durante el primer año de convivencia con el Covid-19?

Selección múltiple (X)	
<input type="checkbox"/>	Cambios en los plazos de pago
<input type="checkbox"/>	Incremento de costos
<input type="checkbox"/>	Cambios en los volúmenes de compra
<input type="checkbox"/>	Cambios en los medios de pago
<input type="checkbox"/>	Otros:

Si su selección a la pregunta anterior fue CAMBIOS EN LOS MEDIOS DE PAGO, indique cuáles.

Selección múltiple (X)	
<input type="checkbox"/>	Transacción electrónica
<input type="checkbox"/>	Pagos PSE
<input type="checkbox"/>	Pago directo a la empresa
<input type="checkbox"/>	Otros:

Identifique cuáles han sido los cambios más importantes que ha tenido con sus clientes.

Selección múltiple (X)	
<input type="checkbox"/>	Disminución compras.
<input type="checkbox"/>	Implementación de plataformas de compra (WhatsApp, Web, redes sociales)
<input type="checkbox"/>	Canales distribución

	Medios de pago
	Modalidades pago (crédito o contado)
	Otros:

Considera que el grado de rentabilidad de los nuevos productos lanzados al mercado durante el primer año de convivencia con el covid-19 ha sido:

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Otros:

PERSPECTIVA FINANCIERA

¿La empresa se sujetó al subsidio de Nómina (PAEF) decretado por el Gobierno Nacional?

- Sí
- No

Si contestó NO a la anterior pregunta, marque alguna(s) de las siguientes razones:

	Única respuesta (X)
	Desconocimiento
	Requisitos exigidos
	No le interesa
	Otros:

¿Recibió algún beneficio de las entidades financieras como empresario a raíz de la contingencia por el covid-19?

- Sí
- No

Si su respuesta a la anterior pregunta fue SÍ, mencione ¿Cuál?

Rta: /

¿Realizó reliquidaciones de sus obligaciones financieras originadas principalmente por la pandemia?

- Sí
- No

Si respondió SÍ a la anterior pregunta, ¿esta reliquidación de las obligaciones financieras le permitió generar flujo de caja mejorando la situación de su empresa?

- Sí
- No

Su empresa lleva contabilidad de:

	Selección múltiple (X)
	Registro Mercantil
	Libro diario
	Inventarios
	Gastos general de administración y ventas
	Inversiones fijas y diferidas
	Capital de trabajo
	Plan de inversiones y financiación
	Estado de pérdidas y ganancias
	Balance
	Flujo de caja

¿La facturación relacionada con esta área contable es generada y archivada adecuadamente?

- Sí
- No

¿La empresa realiza control mensual de sus costos y gastos?

- Sí
- No

¿Cuál ha sido el nivel de afectación de sus costos y gastos durante el primer año de convivencia con el covid-19?

Única respuesta (X)	
<input type="checkbox"/>	Muy alto
<input type="checkbox"/>	Alto
<input type="checkbox"/>	Medio
<input type="checkbox"/>	Bajo
<input type="checkbox"/>	

¿Realiza una planificación presupuestal de sus ingresos y egresos?

- Sí
- No

¿Tiene usted conocimiento de qué son los indicadores financieros?

- Sí
- No

Si respondió SÍ a la anterior pregunta, ¿su empresa tiene definidos e interpreta los indicadores financieros?

- Sí
- No

¿Le fueron aprobados préstamos de la banca comercial durante la pandemia?

- Sí
- No

Si respondió SÍ a la anterior pregunta, mencione qué montos.

Rta: /

¿Cómo ha financiado sus actividades a lo largo de la pandemia del covid-19?

Selección múltiple (X)	
<input type="checkbox"/>	Crédito sector financiero
<input type="checkbox"/>	Préstamos de amigos y familiares
<input type="checkbox"/>	Reservas de la empresa (utilidades, fondos)
<input type="checkbox"/>	Recursos propios de los socios
<input type="checkbox"/>	Prestamos gota a gota
<input type="checkbox"/>	

La liquidez o la disponibilidad de efectivo de su empresa durante el primer año de convivencia con la pandemia por el covid-19 ha sido:

Única respuesta (X)	
<input type="checkbox"/>	Alto
<input type="checkbox"/>	Moderado
<input type="checkbox"/>	Líquido
<input type="checkbox"/>	Deficiente
<input type="checkbox"/>	No define

Considera que las ganancias de su negocio durante el primer año de covid-19 en comparación al año anterior:

Única respuesta (X)	
<input type="checkbox"/>	Aumentaron
<input type="checkbox"/>	Disminuyeron
<input type="checkbox"/>	Se mantuvieron
<input type="checkbox"/>	Obtuvo pérdidas

Reconoce que la pérdida de sus ganancias en el primer año del covid-19 obedeció principalmente a:

Única respuesta (X)	
<input type="checkbox"/>	Baja incorporación de plataformas digitales
<input type="checkbox"/>	Baja implementación de medios de comunicación (redes sociales)
<input type="checkbox"/>	Baja publicidad
<input type="checkbox"/>	Aumento de costos de producción
<input type="checkbox"/>	Disminución en ventas

¿Durante la pandemia, los ingresos que ha recibido su negocio o empresa le han permitido sostenerse económicamente?

- Sí
- No