



Estrategias e-commerce como alternativas de las microempresas ante la pandemia Covid-19,

Estudio de caso comparado

Edwin Arley Areiza Sánchez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Mayo de 2022

Estrategias e-commerce como alternativas de las microempresas ante la pandemia Covid-19,  
Estudio de caso comparado

Edwin Arley Areiza Sánchez

Monografía presentada como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora

María Lucelly Urrego Marín

Doctor of Philosophy PhD (c) in Complex Thinking, Magister en Gestión de la Innovación Tecnológica,  
Administradora de Empresas, Especialista en finanzas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Mayo de 2022

## **Agradecimientos**

En el desarrollo de esta monografía quiero agradecer a las dos microempresas que participaron en el proceso -Vera Pizzería y Palo de Rosa-, por permitirme compartir sus experiencias en un momento tan trascendental como este, que nos afectó a nivel mundial.

También quiero agradecer a mi esposa y a mi hijo por brindarme su apoyo incondicional y entender lo que implica estudiar y trabajar al mismo tiempo; son ustedes mi familia, ese motor que me impulsa a seguir adelante en busca de nuevos logros.

Gracias también a UNIMINUTO y a todos sus docentes, en especial, a las y los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas que tuvieron que ver con mi proceso de aprendizaje. Gracias porque día a día dan lo mejor de sí para que los estudiantes podamos ser grandes profesionales, pero, sobre todo, grandes personas.

## Contenido

Resumen .....	10
Abstract .....	11
Introducción .....	12
1. Planteamiento del problema.....	14
2. Objetivos .....	16
2.1 Objetivo general .....	16
2.2. Objetivos específicos .....	16
3. Justificación .....	17
4. Marco referencial .....	19
4.1 Marco conceptual .....	19
4.2 Marco contextual.....	25
4.3 Marco legal.....	26
4.3.1 Del comercio electrónico.....	26
4.3.2 De la regulación de las microempresas del sector de alimentos.....	29
4.4 Marco teórico .....	30
5. Metodología .....	32
5.1 Paradigma y enfoque de investigación .....	32
5.2 Estrategia de investigación y alcance .....	32
5.3 Casos de Estudio .....	33
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección y generación de información .....	36
5.5 Análisis e interpretación de los datos .....	38
5.6 Plan de Acción Desarrollado.....	38
6. Resultados y discusiones.....	40
6.1. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en las dos microempresas .....	40
6.2 Cambios generados en su funcionamiento a partir de la pandemia Covid-19.....	42
6.3 Estrategias e-commerce desarrolladas por las dos microempresas durante los años 2020-2021. .	48
6.4 Alcances y límites de las estrategias e-commerce desarrolladas por estas microempresas como alternativas ante la pandemia.....	57
6.5 Recomendaciones a microempresas que desean incursionar en el e-commerce .....	61

Conclusiones .....	63
Referencias .....	65
Anexos .....	70

## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Plan de Acción Desarrollado</i> .....	39
Tabla 2. <i>DOFA Vera Pizzería</i> .....	40
Tabla 3. <i>DOFA Palo de Rosa</i> .....	41
Tabla 4. <i>Cuadro comparativo Estrategias e-commerce de las microempresas</i> .....	56
Tabla 5. <i>Cuadro comparativo Alcances y Límites de Estrategias e-commerce</i> .....	60

## Lista de figuras

Figura 1. <i>Logo de Vera Pizzería</i> .....	34
Figura 2. <i>Logo de Palo de Rosa</i> .....	36
Figura 3. <i>Redes sociales Vera Pizzería</i> .....	49
Figura 4. <i>Página web Vera Pizzería</i> .....	50
Figura 5. <i>Redes Sociales Palo de Rosa</i> .....	52
Figura 6. <i>Imágenes Publicidad Palo de Rosa</i> .....	53
Figura 7. <i>WhatsApp Palo de Rosa</i> .....	54

## Lista de gráficas

Gráfica 1. <i>¿Cambió el modelo de su negocio?</i> .....	47
Gráfica 2. <i>¿Qué repercusiones ha tenido?</i> .....	47
Gráfica 3. <i>¿Qué medidas sanitarias?</i> .....	48
Gráfica 4. <i>¿Qué estrategias se plantearon?</i> .....	55

## Lista de anexos

Anexo 1. Encuesta Cambios generados en las microempresas a partir de la pandemia por la Covid 19 .....	70
Anexo 2. Entrevista Estrategias e-commerce desarrolladas entre 2021-2021 .....	73

## Resumen

La crisis generada por la pandemia del Covid-19 llevó a que las microempresas adecuaran sus modelos de negocios adaptándose a las nuevas lógicas impuestas; de ahí, surge esta investigación que centró su objetivo en analizar las estrategias e-commerce desarrolladas por los microempresarios como alternativas ante la pandemia Covid-19 durante los años 2020-2021. Para esto, se parte de diagnosticar desde una matriz DOFA, los cambios generados en el funcionamiento de las microempresas a partir de la crisis, para luego describir las estrategias e-commerce desarrolladas, y comparar finalmente, sus alcances y límites como alternativas ante la pandemia. Metodológicamente, se llevó a cabo un estudio de casos comparado, desde un enfoque cualitativo adscrito al paradigma interpretativo y cuyo alcance fue descriptivo; los casos de estudio fueron La Vera Pizzería y Palo de Rosa, dos microempresas del sector alimenticio. Se presentan como resultados, desde los casos en mención, descripciones que permiten develar como las estrategias e-commerce empiezan a impulsarse como alternativas potenciales para el posicionamiento de las microempresas, contra restando los impactos derivados por las medidas ante la emergencia sanitaria; y dentro de esos análisis, se concluye situando algunas reflexiones y aportes interesantes que desde la administración de empresas pueden contribuir a la comprensión del marketing online.

*Palabras clave:* e-commerce, estrategias comerciales, marketing online, microempresas.

## **Abstract**

The crisis generated by the pandemic of the Covid-19 took to that the microcompanies adapted their models of businesses adapting to the new imposed logics; from there, this investigation arises that centered its objective in analyzing the strategies e-commerce developed by the microindustrialists like alternatives before the Covid-19 pandemic during years 2020-2021. For this, part to diagnose itself from a matrix DOFA, the changes generated in the operation of the microcompanies from the crisis, soon to describe to the developed strategies e-commerce, and to compare finally, their reaches and you limit like alternatives before the pandemic. Methodologically, a study of cases was carried out compared, from a qualitative approach assigned to the interpretativo paradigm and whose reach was descriptive; the cases of study were La Vera Pizzería and Palo de Rosa, two microcompanies of the nutritional sector. They appear like results, from the cases in mention, descriptions that allow to reveal as the strategies e-commerce begin to impel themselves like potential alternatives for the positioning of the microcompanies, against reducing the impacts derived by the measures before the sanitary emergency; and within those analyses, one concludes locating some reflections and interesting contributions that from the administration of companies can contribute to the understanding of marketing online.

*Keywords:* e-commerce, business strategies, marketing online, microcompanies.

## Introducción

En la actualidad, las implicaciones producto de la revolución digital y ahora de la crisis mundial ocasionada por la pandemia, han llevado a que las sociedades cambien sus formas de desarrollarse, permeando todos los ámbitos de la vida social, económica, política y cultural. Bajo este panorama, las pequeñas y medianas empresas también se han visto en la tarea de adecuar sus modelos de negocio, adaptándose a las lógicas propias de estos cambios acelerados.

Entre estas formas de adaptación empiezan a cobrar fuerza las estrategias e-commerce como alternativas potenciales para el posicionamiento de las empresas, contra restando los impactos derivados de esta crisis. De ahí, la importancia de plantear este estudio de casos, donde participan “La Vera Pizzería” del municipio de Bello, dedicada a la producción de pizzas artesanales; y, “Palo de Rosa” del municipio de Medellín, una repostería artesanal; en tanto la posibilidad de analizar desde la experiencia concreta de estas dos microempresas del sector alimenticio, cómo las estrategias e-commerce desarrolladas por estas, se constituyeron en alternativas para enfrentar la pandemia.

Este informe final resultado de investigación presenta en su estructura, la problematización que se constituyó en el base inicial de indagación, los objetivos y justificación que enmarcaron el proceso, los marcos referenciales que orientaron el estudio, en lo que respecta al marco conceptual donde se definen tres conceptos clave: e-commerce, estrategias comerciales y microempresas; el marco teórico desde los fundamentos del marketing; el marco legal del comercio electrónico y de la regulación de las microempresas del sector de alimentos; y el marco contextual que alude a las dinámicas actuales del contexto.

También se presenta la metodología desarrollada, adscrita al paradigma interpretativo desde un enfoque cualitativo, cuya estrategia fue un estudio de caso comparado. Dentro de las técnicas de

recolección y generación de información se encuentran la revisión documental, la matriz DOFA, la encuesta y la entrevista semiestructurada.

En cuanto a los resultados y discusiones se exponen cinco apartados que permiten dar respuesta a los objetivos específicos propuestos, ya que se plantean, en primer lugar, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en las dos microempresas; en segundo lugar, los cambios generados en su funcionamiento a partir de la pandemia; en tercer lugar, se describen las estrategias e-commerce desarrolladas durante los años 2020-2021; en cuarto lugar, los alcances y límites de dichas estrategias; y finalmente, algunas recomendaciones a microempresas que deseen incursionar en el e-commerce.

Este proceso investigativo se convierte, por ende, en un aporte a las reflexiones y debates que en materia de marketing permiten situar los desafíos que la Administración de Empresas debe superar. Se constituye en un insumo en el que se pueden encontrar algunos lineamientos de importancia que van a permitir que las nuevas ideas de negocio identifiquen esas estrategias pertinentes para lograr un mejor posicionamiento de la marca y fidelización con el cliente o consumidor final del producto o servicio que se esté ofertando.

Conviene precisar que las estrategias acá mencionadas pueden no ser las mismas requeridas para todas las microempresas, sin embargo, estos resultados pueden convertirse en un punto de partida para la toma de decisiones e impulsar nuevos emprendimientos, sobre todo en situaciones complejas como las afrontadas en la pandemia.

## 1. Planteamiento del problema

La globalización ha posibilitado incursionar en las dinámicas propias de la era digital, cambiando las relaciones sociales, económicas, políticas y culturales en diferentes aspectos, a tal punto, que las formas acostumbradas de comercializar, vender y comprar productos han sido repensadas, transitando de lo presencial, a la incursión en el uso y apropiación de diversas plataformas digitales, que han contribuido poco a poco al posicionamiento de estrategias e-commerce.

Sumado a esto, es importante evidenciar, que a causa de la crisis mundial producto de la pandemia por el Covid-19, declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como emergencia de salud pública desde enero de 2020, el auge de lo digital se constituye, por tanto, en la opción más viable ante las medidas asumidas por parte de los gobernantes. De esta manera, en respuesta a los impactos generados en todos los sectores de la economía, muchas empresas se vieron volcadas a cambiar sus modelos de negocio, a buscar y repensar otras formas de mercadeo, para intentar sobrevivir en medio de la contingencia y así garantizar el poder continuar con algunas de sus actividades o servicios.

Como lo señala la CEPAL (2020), en su informe especial *América Latina y el Caribe ante la pandemia del Covid-19*, muchas empresas, independiente de su tamaño, se vieron afectadas, enfrentándose a una disminución importante de sus ingresos y al aumento de la insolvencia, lo que, sin lugar a duda, tuvo mayores repercusiones en las micro, pequeñas y medianas empresas porque se hizo difícil el mantener sus operaciones. Fue así como, esta crisis aumentó de manera vertiginosa la digitalización y virtualización de las relaciones sociales y económicas, llevando a estas microempresas a reinventarse y asumir desde el uso de diversas redes sociales virtuales, el desarrollo de estrategias que les permitieran sobre llevar estos tiempos difíciles.

Esta nueva realidad para las microempresas cambia las formas habituales de vender y comprar, para posicionar rápidamente las transacciones electrónicas; como lo argumentan Rodríguez, Ortiz,

Quiroz y Parrales (2020), “para las Mipymes algunos de los mecanismos tradicionales de mercado podrían no ser suficientes para enfrentar *[la situación actual]* debido a que la digitalización se ha vuelto un requisito obligatorio a nivel empresarial” (p. 101).

Para el caso de nuestro país, en palabras de Miranda Hamburger (2020), “la irrupción del coronavirus ha servido de potente catalizador en el desarrollo de prácticas de e-commerce en la economía colombiana” (párr. 9), afirmando además que, “conforme la crisis de la pandemia se desarrolla, los compradores online en Colombia aumentan en un 12 % promedio semanal” (párr. 5); constituyéndose, por tanto, las estrategias e-commerce como alternativas eficientes para que las microempresas sigan produciendo, vendiendo y distribuyendo sus productos.

Según cifras de análisis internacionales, el e-commerce en América Latina entre los años 2019 y 2020, tuvo un crecimiento del 66, 5%, y concretamente para Colombia, del 53,1%, impulsado fuertemente por la demanda de consumidores que recurrieron a estas estrategias para disminuir los riesgos de contagio por Covid-19, pero a su vez, para aprovechar ofertas que reactivaran la economía del país (Montes, 2021).

Dentro de este contexto, esta investigación pretende situarse en las dinámicas propias de dos microempresas del sector alimenticio, que ante la situación de pandemia deciden implementar estrategias e-commerce. Específicamente se alude en primer lugar a “La Vera Pizzería” del municipio de Bello, una microempresa dedicada a la producción de pizzas artesanales; y, en segundo lugar, a “Palo de Rosa” del municipio de Medellín, una repostería artesanal, que ha incursionado en nuevos sabores para posicionar sus productos.

Se busca entonces, con este planteamiento responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo las estrategias e-commerce desarrolladas por estas dos microempresas, se constituyeron en alternativas ante la pandemia Covid-19 durante los años 2020-2021?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar las estrategias e-commerce desarrolladas por los microempresarios como alternativas ante la pandemia Covid-19 durante los años 2020-2021, casos de estudio: La Vera Pizzería y Palo de Rosa.

### **2.2. Objetivos específicos**

1. Diagnosticar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas - DOFA presentes en las dos microempresas y los cambios generados en su funcionamiento a partir de la pandemia Covid-19.
2. Describir las estrategias e-commerce desarrolladas por las dos microempresas durante los años 2020-2021.
3. Comparar los alcances y límites de las estrategias e-commerce desarrolladas por estas microempresas como alternativas ante la pandemia.

### 3. Justificación

El aumento significativo del comercio electrónico a nivel mundial y como tal, en el país, derivado de la coyuntura provocada por la pandemia del Covid-19, ha llevado a las pequeñas, medianas y grandes empresas a incursionar en estas diversas estrategias para reactivarse económicamente y poder así promover en gran medida la comercialización de sus productos y servicios. Ante esta alternativa, y en medio de las políticas de distanciamiento social y las medidas de restricción a la movilidad, las personas se han volcado a recurrir a estos medios electrónicos para satisfacer sus necesidades, trasladando sus transacciones del entorno físico al virtual.

Como lo señala la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2021),

Colombia durante los últimos años ha registrado un notable avance en materia de comercio electrónico. De acuerdo con la versión del año 2019 del índice de preparación para el comercio electrónico B2C (B2C E-commerce index), elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés), Colombia registró una puntuación de 60.5 sobre 100, siendo superior al valor de Latinoamérica (puesto 48) y del mundo (puesto 55). Con esto el país escaló siete posiciones al ubicarse en el puesto 66 frente al puesto 73 que ostentaba en el año 2018 (p. 44).

Con este panorama, cobra relevancia para esta investigación, analizar cómo los microempresarios logran salir adelante con sus negocios recurriendo a diversas estrategias e-commerce, que poco a poco les han posibilitado recuperarse de las afectaciones económicas generadas. Si bien, “los nuevos hábitos de compra y el incremento en el uso de canales digitales para la venta de bienes y servicios impulsaron un crecimiento exponencial en el sector” (CCCE, 2021, p. 84); es necesario, reconocer las formas en que se ha hecho frente a la situación, para dimensionar cómo responder a otros momentos de crisis.

Por otro lado, para las dos microempresas participantes, este estudio se constituye en la posibilidad de reflexionar en el desarrollo y uso de estas alternativas de marketing online, que las lleve a seguir fortaleciéndose, para posicionar sus marcas y mantenerse en el mercado.

Desde la Administración de Empresas esta investigación aporta a los debates y reflexiones que se vienen liderando en materia de marketing, para situar la mirada en el posicionamiento y análisis que tiene el e-commerce en las dinámicas empresariales actuales. Se busca como resultado de este proceso, reconocer las maneras cómo los microempresarios se reinventan cada día ante las situaciones adversas que se les presenta, animando a otros a seguir impulsando sus emprendimientos.

## 4. Marco referencial

### 4.1 Marco conceptual

Para esta investigación se hace necesario partir de la definición de tres conceptos clave, a saber: e-commerce, estrategias comerciales y microempresas. Dentro de este marco, se presenta entonces, algunos de los autores que han contribuido a la fundamentación conceptual de estas categorías.

#### **E-commerce**

La definición de comercio electrónico establecida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico parte de considerarlo como “la venta o la compra de bienes o servicios, realizadas mediante redes informáticas a través de métodos específicamente diseñados con el propósito de recibir o procesar pedidos, independientemente de si el pago y la entrega de los bienes o servicios ocurren en línea” (OCDE, 2011).

Atendiendo a lo estipulado en nuestro país, en el plano de la Ley 527 de 1999, en el literal *b* del artículo 2, se plantea que el comercio electrónico:

Abarca las cuestiones suscitadas por toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o de cualquier otro medio similar. Las relaciones de índole comercial comprenden, sin limitarse a ellas, las siguientes operaciones: toda operación comercial de suministro o intercambio de bienes o servicios; todo acuerdo de distribución; toda operación de representación o mandato comercial; todo tipo de operaciones financieras, bursátiles y de seguros; de construcción de obras; de consultoría; de ingeniería; de concesión de licencias; todo acuerdo de concesión o explotación de un servicio público; de empresa conjunta y otras formas de cooperación industrial o comercial; de transporte de mercancías o de pasajeros por vía aérea, marítima y férrea, o por carretera.

También conviene retomar el comparativo de postulados sobre comercio electrónico que presenta Castro (2019, pp. 18-19), que amplía la comprensión del concepto desde diversos autores:

Martín (2018) menciona que el comercio electrónico consiste en la compra y venta de productos tangibles e intangibles a través de medios electrónicos, tales como internet y otras redes informáticas.

Pedraza-Jiménez, Codina y Guallar (2016) definen el comercio electrónico como las transacciones en línea, es decir, la compra, venta y/o intercambios de productos o servicios que suceden por internet, a su vez, estos autores mencionan que el crecimiento del *e-commerce* aunque sucede de manera natural, también se debe al grado de penetración de internet en una población (sea región, país o ciudad).

López (2016) plantea que el comercio electrónico comprende una gran cantidad de procesos como lo son la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos, a su vez, posee una gran flexibilidad y facilidad en términos de cobro/recaudo, así como la posibilidad de realizar transacciones con sonidos, imágenes o textos.

Riveros (2015) expone el comercio electrónico como un proceso que puede aplicarse a cualquier empresa o negocio, dado a que este abarca los términos de compra, venta, distribución y desarrollo de todas y cada una de las herramientas de *marketing*, así como el aprovisionamiento de información al consumidor acerca de un producto o servicio, todo a través de internet, lo que implica llevar a cabo las funciones y actividades de una empresa vía online, con disposición global 24/7.

Giner (2018) afirma que el *e-commerce* consiste en el intercambio electrónico de bienes y servicios, incluyendo físicos e intangibles, a través de las TIC, además, este intercambio supone todas las etapas de la transacción como lo haría un intercambio físico entre las partes, incluyendo los servicios postventa, así como los consejos legales.

Dicho autor, teniendo en cuenta el anterior comparativo de postulados sobre el e-commerce, concluye por tanto que, “este implica una gran cantidad de procesos que van más allá de comprar y vender productos o servicios tangibles, intangibles y electrónicos por internet, redes informáticas y/o Tecnologías de la Información y la Comunicación” (Castro, 2019, p. 20).

Dentro de este contexto, igualmente se hace importante retomar la definición de Seoane (2005), porque sitúa la mirada en una característica fundamental para estos tiempos de pandemia que es el “contacto físico”; para este autor “el comercio electrónico o e-commerce es cualquier tipo de operación comercial en la que la transacción se realiza mediante algún sistema de comunicación electrónico, por lo que no se requiere el “contacto físico” entre comprador y vendedor (Seoane, 2005, p.1).

Continuando con este autor, cobra interés focalizar como en la historia del comercio electrónico, se suelen distinguir cuatro generaciones, que Rodríguez, Ortiz, Quiroz y Parrales (2020, p. 105), describen así:

- Primera Generación: En el año 1993, en las grandes empresas surgió la necesidad e importancia de crear páginas web, pero aún no se podían hacer compras, solo brindar información para la organización. Simplemente las comunicaciones con el comprador se redujeron a formularios o correos electrónicos.
- Segunda Generación: Las empresas empezaron a usar sus páginas para hacer negocios con las personas a través de la red y desde entonces aparecen los centros comerciales virtuales y los usuarios empezaron hacer sus compras por internet. En esta etapa los medios de pago por la adquisición de los bienes y servicios eran con reembolsos, transferencias, cheques y con tarjetas electrónicas.
- Tercera Generación: Las empresas quisieron que el proceso de selección y envío de los datos de los productos comprados sea automático, implementando sistemas de bases de datos, con

aplicaciones web, basadas en guiones CGI (Common Gateway Interface). Aparece el “marketing en la red” y se generaliza el uso de las tarjetas como medio de pago y se crean protocolos para un pago seguro.

- Cuarta generación: El contenido de la información en internet es dinámico, generado por una aplicación web de los datos de un sistema, se emplearon diseñadores gráficos para la creación e informáticos para el soporte y diseño del negocio. Se implementan diferentes mecanismos de pago seguro y se mejora la seguridad de los sitios de la red.

Sin duda alguna, entender esta evolución del e-commerce lleva a dimensionar como las empresas poco a poco se han ido involucrando con estas estrategias, avanzando en la comercialización de sus servicios y productos. Al respecto Rodríguez Merino (2015), plantea que el comercio electrónico es una herramienta potente para las Mipymes, rescatando sus diversos beneficios:

Eficacia de la empresa al simplificar procesos, aumento de ventas al abrir mercados a los que antes no podía acceder, facilita las relaciones entre empresas al reducir procedimientos de interacción entre las mismas, en la cadena de distribución reduce y elimina los intermediarios, reduce costos al eliminar parte de material impreso como catálogos, manuales de servicio y operación, reduce el ciclo de producción creando mercados más competitivos, permite ofrecer técnicas de marketing personalizado, disponibilidad 24 horas al día, todos los días y mayor cercanía con el cliente (Rodríguez Merino, 2015; citado por: Rodríguez, Ortiz, Quiroz y Parrales, 2020, p. 110).

### **Estrategias comerciales**

De acuerdo con Arechavaleta (2015), las estrategias comerciales “consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos

relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado” (p.172). En correspondencia con esta definición, Quiroa (2020) argumenta que la finalidad de estas estrategias es lograr alcanzar una ventaja competitiva que permita a la empresa mantenerse en el mercado con suficiente margen de rentabilidad. Esta ventaja se logra por medio, entre otras cosas, de la comercialización adecuada de los bienes y servicios que se ofrecen al mercado (párr. 2).

La autora agrega además que “la estrategia comercial incluye una serie de acciones que implementa la empresa para alcanzar sus objetivos de tipo comercial” (párr. 3) donde se debe tener presente la necesidad del cliente, el conocimiento de la competencia y un análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que se tienen.

Al respecto Da Silva (2020) plantea que en la estrategia comercial se integran un grupo de acciones razonadas y discutidas centradas en el cliente y que tienen el objetivo de consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado, garantizando con ello, la sostenibilidad y existencia misma de la empresa. En cuanto a los principios que se deben de cumplir para que la estrategia funcione están:

1. La estrategia debe plantearse en términos operativos, con acciones concretas, así como con plazos y responsables definidos.
2. Una vez establecida la estrategia, todo el trabajo y la estructura de la organización deben alinearse en torno de ella.
3. Cada uno de los miembros de la organización debe conocer la estrategia comercial, así como las acciones específicas que debe desarrollar para contribuir con su cumplimiento.
4. A partir de su definición, la estrategia comercial de ventas debe ser gestionada como un proceso continuo e ininterrumpido (Da Silva, 2020, párr. 24).

También es importante considerar, que este autor entre los tipos de estrategia comercial sitúa la estrategia comercial online entendiéndola como aquella estrategia que la marca desarrolla en las redes y que se vuelve indispensable para las organizaciones contemporáneas.

### **Microempresas**

En Colombia, las empresas están definidas según la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004, como:

Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.
2. Pequeña empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,
3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Artículo 2).

En correspondencia con esta definición normativa, Torres (2005) manifiesta que una microempresa es:

la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 100 000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio (p.4).

Por otro lado, en palabras de Monteros (2005), se vislumbran otras características asociadas a la microempresa, cuando se plantea que puede ser definida como:

una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación (p.15).

De igual manera, conviene retomar algunos datos estadísticos presentados por el DANE (2021), donde se encuentra que Colombia cuenta con 2.548.896 unidades económicas productivas, de las cuales el 95.8% está representado por las Mipymes, lo que claramente se traduce, en señalar que la economía colombiana está representada en su mayoría por las microempresas, las cuales tienen gran importancia en el desarrollo y sostenimiento del país.

Finalmente, para establecer esa relación entre microempresas y e-commerce, se presenta la definición de González (2021) quien argumenta que:

En este contexto, las micro, pequeñas y medianas empresas, son unidades empresariales que ayudan al impulso económico del país, generadoras de empleo, mismas que están incorporando el uso de medios tecnológicos, aplicando el uso del comercio electrónico como una herramienta fundamental para su desarrollo y que permite comercializar de manera rápida sus productos o servicios, generado así sus ingresos (p. 3).

#### **4.2 Marco contextual**

Esta investigación se desarrolla en el marco de un contexto de pandemia a nivel mundial que trajo consigo una emergencia social y económica, que en nuestro país cobró fuerza después del mes de marzo de 2020 cuando se reportó el primer caso de contagio. Los efectos derivados de esta crisis como lo señala la CEPAL (2020), llevaron a evidenciar las vulneraciones a la que se vieron enfrentadas las

micro, pequeñas y medianas empresas, en tanto, el cierre temporal de sus actividades económicas, que implicó una reducción importante de sus ingresos, ventas insuficientes para la sobrevivencia, e incluso para algunas de ellas, la quiebra.

En un análisis para Medellín y el Área Metropolitana del Vallé de Aburrá, la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía (2020), informó sobre los efectos económicos y sociales por COVID-19 estableciendo:

la gran vulnerabilidad del aparato productivo y empresarial de la ciudad, toda vez que está altamente concentrado en microempresas, las cuales tienen un bajo nivel de activos. Esta condición sugiere que su capacidad para soportar períodos prolongados de cierre es limitada. El riesgo de destrucción del tejido empresarial en ausencia de políticas que mitiguen el impacto de las medidas de contingencia es considerable. Más aún, debido a su gran cantidad, las microempresas generan el 29 % del empleo formal de la ciudad (p. 56).

Para el caso de las dos microempresas participantes, este contexto enmarca las dinámicas propias de su funcionamiento, y aunque una se encuentra en la ciudad de Medellín y la otra en el municipio de Bello, ambas se vieron en la necesidad de encontrar salidas ante los desafiantes momentos generados por la pandemia.

## **4.3 Marco legal**

### **4.3.1 Del comercio electrónico**

El creciente uso y facilidad del comercio electrónico ha conllevado a que se creen leyes que lo regulen alrededor del mundo; al respecto Rosales, Aguirre, Pimentel y Ortiz (2014), exponen que a nivel internacional en abril de 1998, el Comité de Política del Consumidor de la OCDE inició el desarrollo de un conjunto de lineamientos generales para proteger a los consumidores en el comercio electrónico,

constituyendo así una recomendación dirigida a los gobiernos, empresarios, consumidores y sus representantes, sobre las características esenciales que debe contener una efectiva protección al consumidor (OCDE, 1999).

Así mismo, los autores señalan que la ONU, en 1996, constituyó la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) que ha emitido una serie de documentos, entre estos, la Ley Modelo sobre Comercio Electrónico, que tiene por objeto “posibilitar y facilitar el comercio por medios electrónicos ofreciendo a los legisladores un conjunto de reglas internacionalmente aceptables encaminadas a suprimir los obstáculos jurídicos y a dar una mayor previsibilidad al comercio electrónico” (ONU, 1996).

En lo que refiere al caso colombiano, ha de considerarse que la Ley 527 de agosto 18 de 1999, como lo plantea el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, fue la que convirtió a Colombia en un país pionero en Latinoamérica en definir el comercio electrónico. “Esta ley reglamentó el acceso y uso de los mensajes de datos como medio jurídicamente válido de manifestar voluntad y de realizar cualquier actividad comercial, y definió los atributos jurídicos de la firma digital” (CONPES 4012 de 2020, p.11).

Ahora bien, conviene señalar que, durante los últimos diez años en Colombia, se han desarrollado un conjunto de iniciativas de política, que han impulsado el comercio electrónico, entre las que se destaca el Documento CONPES 3620 Política Nacional de Comercio Electrónico, publicado en 2009 y el Documento CONPES 3975 Política Nacional de Transformación Digital e Inteligencia Artificial, publicado en 2019. Por otra parte, se destacan la Ley 1480 de 2011 y la Ley Estatutaria 1581 de 2012; así mismo, el Pacto por la Transformación Digital del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 -2022 Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad - Ley 1955 de 2019, establece que se debe seguir trabajando desde el Gobierno

nacional para favorecer el uso y la apropiación del comercio electrónico (CONPES 4012 de 2020, p.9).

Dentro de este panorama, se precisa que fue en el año 2009, a través del Documento CONPES 3620 Lineamientos de política para el desarrollo e impulso del comercio electrónico en Colombia, que el país, definió los primeros lineamientos de política pública para el desarrollo e impulso del comercio electrónico, con el fin de crear el ambiente y las condiciones propicias para promover el desarrollo de esta actividad como un elemento generador de competitividad empresarial, crecimiento económico y bienestar general (CONPES 4012 de 2020, p.11).

Ya para el año 2018, se materializó en el *Pacto por la Transformación digital de Colombia del PND 2018-2022*, un pacto que definió las estrategias para priorizar el uso y apropiación del comercio electrónico, reconociendo su potencial para el crecimiento económico y el bienestar social. Y en cuanto a la adopción de tecnología, el *Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) 2018 2022 El Futuro Digital es de Todos*, se convierte en la estrategia para “impulsar el desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas que masifiquen el comercio electrónico y promuevan la digitalización de los sectores productivos a través de la adopción de tecnologías emergentes y avanzadas” (CONPES 4012 de 2020, p.11).

Además, como lo precisa este CONPES, “desde 2018 se desarrolla el programa Centros de Transformación Digital Empresarial con el propósito de acompañar a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en el proceso de apropiación tecnológica en 750 municipios de 20 departamentos del país” (p. 11).

Finalmente, en este marco legal, se hace necesario resaltar la importancia del documento CONPES que se viene referenciando, que es el 4012 de 2020 que formula la Política Nacional de Comercio Electrónico que tiene como objetivo “impulsar el comercio electrónico en las empresas y la ciudadanía, para aumentar la generación de valor social y económico en el país” (p. 3).

#### **4.3.2 De la regulación de las microempresas del sector de alimentos**

Considerando que los casos de estudio son microempresas del sector de alimentos, conviene precisar el marco legal que les regula en lo que refiere a las orientaciones del Ministerio de Salud y Protección Social.

Por un lado, se encuentra la Resolución 2674 de julio 22 de 2013 cuyo objeto es establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas (Artículo 1. Objeto).

En cuanto a las disposiciones generales de esta Resolución, se encuentran algunas definiciones que es necesario resaltar para el funcionamiento de estas dos microempresas:

**Buenas prácticas de manufactura:** Son los principios básicos y prácticos generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos en cada una de las operaciones mencionadas cumplan con las condiciones sanitarias adecuadas, de modo que se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

**Comercialización:** Es el proceso general de promoción de un producto, incluyendo la publicidad, relaciones públicas acerca del producto y servicios de información, así como la distribución y venta en los mercados nacionales e internacionales (Artículo 3. Definiciones).

Por otro lado, está la Ley 2144 del 10 de agosto de 2021, por medio de la cual se dictan normas encaminadas a salvaguardar, fomentar y reconocer la gastronomía colombiana, situando en su artículo 5, la importancia de los lineamientos de buenas prácticas para la higiene y manejo de la gastronomía tradicional y artesanal.

#### 4.4 Marco teórico

Esta investigación para el abordaje de las estrategias e-commerce, se sustenta en los fundamentos del marketing para entender, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2013), los procesos mediante los cuales las empresas crean valor para el beneficio de sus clientes. Por tanto, se hace énfasis en el marketing online entendido como “los esfuerzos para comercializar productos y servicios y generar relaciones con clientes por medio de internet” (p.433). Esto permite comprender como las empresas poco a poco incursionan en la creación de sus propios canales de ventas y comunicaciones online convirtiéndose como lo señalan los autores en empresas con presencia online y offline, es decir, empresas con instalaciones físicas que han añadido el marketing por internet a sus operaciones.

Es importante considerar como el marketing online puede clasificarse en cuatro principales dominios, definidos por los autores como negocio-a-consumidor (B-a-C), negocio-a-negocio (B-a-B), consumidor-a-consumidor (C-a-C) y consumidor-a-negocio (C-a-B). Para este estudio se hará referencia al marketing online negocio a consumidor (B-a-C), como el dominio principal a analizar, ya que, las microempresas venden sus productos online a los consumidores finales de forma directa.

En el proceso de intercambio online, los clientes inician y controlan el contacto (...) El marketing online está dirigido a personas que de manera activa seleccionan los sitios web y aplicaciones de compras que utilizarán, y qué información de marketing recibirán sobre qué productos (Kotler y Armstrong, 2013, p.434).

Por otro lado, también es necesario señalar, el marketing online negocio a negocio (B-a-B), que según los autores permite a las empresas utilizar sitios web, catálogos de productos online, redes comerciales online, aplicaciones móviles y otros recursos online para “llegar a nuevos clientes de negocios, atender a los clientes actuales con mayor eficacia y obtener eficiencia de compra y mejores precios” (p. 434).

Dentro de este contexto, para establecer una presencia de marketing online, las empresas han llevado a cabo cinco estrategias que los autores reconocen como importantes: creación de sitios web, promociones y anuncios online, redes sociales online, correo electrónico, y marketing móvil. Teniendo presente las dinámicas propias de las dos microempresas participantes, se contempla el análisis de algunas de estas estrategias como:

- Sitio web corporativo: diseñado para construir una buena voluntad del cliente y para ofrecer variedad de información.
- Redes sociales online: comunidades online para congregarse, socializar e intercambiar opiniones e información, como por ejemplo el uso de Facebook e Instagram.

En efecto, estos fundamentos del marketing online posibilitarán focalizar el análisis del objeto de estudio, para lograr dimensionar como las estrategias e-commerce se convierten en alternativas para la reactivación y fortalecimiento de las microempresas.

## 5. Metodología

### 5.1 Paradigma y enfoque de investigación

Esta investigación se adscribe al paradigma interpretativo desde un enfoque cualitativo. Desde el paradigma interpretativo “la realidad es una construcción social intersubjetiva compartida; el hecho de ser compartida determina una realidad percibida como objetiva, viva y reconocible para todos los participantes en la interacción social” (Torres, 2020, p. 19). Por tanto, desde este paradigma se busca comprender las realidades desde el marco de referencia y el sentido de sus propios actores.

Así mismo, como lo plantea Bonilla (1989), la investigación cualitativa “intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva, es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas” (Bonilla, 1989; citado en: Bonilla y Rodríguez, 1997, p. 70). De ahí que, la investigación cualitativa apunta a “la comprensión de la realidad con una mirada “desde adentro” y rescatando la singularidad y las particularidades propias de los procesos sociales” (Galeno, 2012, p. 20); donde la producción de conocimiento es colectiva y está atravesada por “los valores, percepciones y significados de los sujetos que lo construyeron” (p. 21).

### 5.2 Estrategia de investigación y alcance

Se lleva a cabo un estudio de caso comparado, en tanto es una estrategia de investigación social cualitativa que busca comprender el significado de una experiencia, en este contexto enmarcada en la pandemia por Covid-19, para profundamente describir diversos aspectos de este fenómeno, en tanto, los cambios generados en el funcionamiento de las microempresas, como las estrategias e-commerce desarrolladas por estas para enfrentar dicha crisis. “El estudio de casos le permite al investigador

alcanzar mayor comprensión y claridad sobre un tema o aspecto teórico concreto, o indagar un fenómeno, una población o una condición particular” (Galeano, 2012, p. 68).

Por tanto, se busca la recolección, análisis y presentación detallada y estructurada de información sobre las microempresas, retomando sus propias visiones y perspectivas. Se alude a un estudio de caso comparado porque se estudia conjuntamente dos casos: “La Vera Pizzería” del municipio de Bello y “Palo de Rosa” del municipio de Medellín, dos microempresas del sector alimenticio, que permitirán una mejor comprensión o teorización de las estrategias e-commerce y como tal, del marketing online.

Así mismo, este estudio de casos es de alcance descriptivo porque como lo precisa Galeano (2012):

Los estudios de casos descriptivos presentan un informe detallado de la situación que es objeto de estudio, sin fundamentación teórica previa; no se guían por generalizaciones, ni se interesan en formular hipótesis generales. Su utilidad radica en aportar información básica sobre el tema de investigación (p. 72).

### 5.3 Casos de Estudio

Los dos casos de estudio son: “La Vera Pizzería” del municipio de Bello, una microempresa dedicada a la producción de pizzas artesanales; y, “Palo de Rosa” del municipio de Medellín, una repostería artesanal, que ha incursionado en nuevos sabores para posicionar sus productos.

La **Vera Pizzería** es un establecimiento altamente reconocido en la ciudad de Bello Antioquia, por tener los más deliciosos sabores e ingredientes, cada uno de sus productos son elaborados al instante con ingredientes naturales y frescos, con el fin de brindar a los clientes productos de alta calidad. Se producen pizzas artesanales con más de 25 sabores, pizzas súper estofadas, lasañas, sándwiches gratinados, calzones, arepas rellenas y hamburguesas artesanales. Cuentan con servicio a

domicilio, para que los clientes deleiten su paladar desde la comodidad de la casa (La Vera Pizzería, 2021).

En palabras del microempresario Andrés Vargas:

La Vera Pizzería es una empresa que se fue consolidando con mucho trabajo y esfuerzo de la familia y colaboradores, es una empresa que ha tenido mucho éxito, ya llevamos seis años en el mercado, hemos brindado muy buen servicio, muy buen producto, buena calidad en nuestra materia prima, en el personal humano. Es una empresa que está en crecimiento, eso denota que el trabajo se ha hecho bien, se ha incrementado la fuerza de trabajo, las capacidades de entrega, aprovechando al máximo el bajo capital, lo que da una satisfacción de lo que se hace, está conformada por el área administrativa, área de producción, la parte financiera, el equipo logístico y de distribución (Vargas, 2022).

**Figura 1.**

*Logo de Vera Pizzería*



Fuente: La Vera Pizzería. (2022). Logo. La Vera Pizzería. <https://www.laverapizzeria.com.co/>

**Palo de Rosa** es una repostería experiencial, artesanal y creativa, con las mejores combinaciones de sabores con ingredientes de alta calidad y cuya intervención gastronómica está inspirada en especias de la india. La complicidad es la palabra que los recoge. Cocinar, es su excusa, pues saben que la comida es un hecho amoroso que tiene como esencia la generosidad (Palo de Rosa, 2021).

En palabras de la microempresaria Martha Valderrama:

Palo de Rosa es una fascinación, un deseo, una apuesta, una perspectiva de poder compartir con otros algo que yo he aprendido, parte de lo que soy, que tiene que ver con el mundo de la comida (...) con una condición particular, el considerar un elemento importante: la comida como un hecho social y un hecho colectivo, entonces si yo sé algo, la idea es compartirlo.

Agrega además que Palo de Rosa se constituye en una propuesta diferente a lo que hay en el mercado, no solo por sus productos, sino también por la apuesta por una cocina oculta.

La idea de ir generando algunas propuestas que fueran distintas en términos de experiencias, lo que espero cuando presto un servicio con la repostería es que las personas vivan una experiencia, una experiencia con una torta, con una torta que no la consiguen fácilmente en otro lugar, y además tiene puesto en su elaboración muchísimo amor y el deseo de que verdad tenga alguien una experiencia, y lo otro también es hacer mezclas atrevidas; yo empecé con el tema de las rosas y el cardamomo, del azahar y la amapola, de vincular experiencias diferentes, pero también de las esencias y los aromas (...)

Es la idea de prestar un servicio, de vivir una experiencia y de trabajar, con una idea muy interesante de la cocina oculta, realmente yo practico eso, yo cocino en mi casa, la repostería se habilita solo en los momentos en que yo estoy cocinando y en los momentos en que se organiza el proceso de decoración y despacho, por eso la idea de cocina oculta también está ahí.

(Valderrama, 2022).

Finalmente, en términos generales, Palo de Rosa se describe como:

Un producto que articula lo exótico con lo tradicional, es la posibilidad de que la gente viva a través de los productos una experiencia, una experiencia que también les genere lo que queremos proyectar con lo que hacemos, que es precisamente cocinar con amor (Valderrama, 2022)

**Figura 2.**

*Logo de Palo de Rosa*



Fuente: Palo de Rosa. (2022). *Logo*. Instagram. <https://www.instagram.com/paloderosa.ra/?hl=es>

#### **5.4 Técnicas e instrumentos de recolección y generación de información**

Para esta investigación se desarrollaron como técnicas de recolección y generación de información las siguientes:

**Revisión documental:** como lo señala Galeano (2012), las propuestas de investigación social cualitativa suponen:

la revisión cuidadosa y sistemática de estudios, informes de investigación, estadísticas, literatura y, en general, documentos con el fin de contextualizarlos y estar al día sobre lo que circula en el medio académico con relación al tema que se pretende estudiar (p. 113).

Por tanto, la revisión documental será una técnica de recolección y validación de información transversal en este proceso investigativo, para fundamentar los referentes teórico-conceptuales que guían el estudio de casos.

**Encuesta:** esta es definida como “la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar” (Yuni y Urbano, 2014, p. 65). El instrumento de esta técnica será el cuestionario que de acuerdo con los intereses investigativos se aplicará de manera virtual a cada una de las microempresas para responder a los objetivos propuestos. “La finalidad del cuestionario es obtener información de manera sistemática y ordenada, respecto de lo que las personas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan, desean, aprueban o desaprueban respecto del tema objeto de investigación” (Yuni y Urbano, 2014, p. 65). Ver **Anexo 1**. Encuesta Cambios generados en las microempresas a partir de la pandemia por la Covid 19.

**Matriz DOFA:** Como lo señala Ponce (2007) esta matriz es un instrumento viable para realizar análisis organizacional:

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 puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (p. 114).

**Entrevista semiestructurada:** Se propone llevar a cabo entrevistas con las personas encargadas del funcionamiento de las microempresas. El tipo de entrevista es semiestructurada en tanto se parte de un guion en el cual se señalan los temas relacionados con la temática de estudio. En el desarrollo de la entrevista, se van planteando los interrogantes sin aferrarse a la secuencia establecida

previamente, permitiéndose que se formulen preguntas no previstas pero pertinentes (Yuni y Urbano, 2014, p.83). Ver **Anexo 2**. Entrevista Estrategias e-commerce desarrolladas entre 2021-2021.

### **5.5 Análisis e interpretación de los datos**

Para esta investigación se lleva a cabo los procedimientos analíticos propuestos por Torres (1998), en lo que refiere a:

1. **Categorización y codificación:** se revisará detenidamente la información registrada de las técnicas desarrolladas de acuerdo con los referentes conceptuales y categorías de análisis previstas.
2. **Clasificación y ordenación:** una vez categorizada la información se procederá a clasificarla y ordenarla en el marco de los objetivos propuestos, para ello, se utilizarán cuadros y matrices.
3. **Establecimiento de relaciones:** Se trata de establecer comparaciones entre los datos clasificados para buscar posibles relaciones o tendencias.
4. **Establecimiento de redes:** se busca construir un mapa conceptual que permita visualizar toda la información generada para proceder a la interpretación.

Para la interpretación es fundamental poner a conversar los datos analizados con la teoría que soporta este estudio y el acumulado de lo aprendido en administración de empresas.

### **5.6 Plan de Acción Desarrollado**

Esta investigación para su desarrollo se orientó por el siguiente plan de acción:

Tabla 1.

Plan de Acción Desarrollado

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
Diagnosticar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas – DOFA presentes en las dos microempresas y los cambios generados en su funcionamiento a partir de la pandemia Covid-19.	Aplicar el instrumento de la matriz DOFA a las dos microempresas.  Aplicar el cuestionario a las dos microempresas para identificar los cambios generados.	Matriz DOFA  Encuesta	Microempresarios  Microempresarios	Análisis DOFA  Análisis Resultados de la Encuesta.
Describir las estrategias e-commerce desarrolladas por las dos microempresas durante los años 2020-2021.	Llevar a cabo entrevistas con las personas encargadas del funcionamiento de las microempresas.  Rastrear información sobre estrategias e-commerce.	Entrevistas semiestructuradas  Revisión documental	Microempresarios  Fuentes documentales	Transcripción y análisis resultado de las entrevistas.  Referencias bibliográficas consolidadas.
Comparar los alcances y límites de las estrategias e-commerce desarrolladas por estas microempresas como alternativas ante la pandemia.	Llevar a cabo entrevistas con las personas encargadas del funcionamiento de las microempresas.	Entrevista	Microempresarios	Cuadro comparativo de las dos microempresas.

Fuente: Elaboración propia

## 6. Resultados y discusiones

### 6.1. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en las dos microempresas

La matriz DOFA realizada con cada una de las microempresas, permite reconocer las debilidades y fortalezas desde el análisis de los factores internos, así como, las oportunidades y amenazas desde el análisis de los factores externos, para estos casos en concreto, desde los condicionantes generados por la pandemia Covid-19. A continuación, se presentan los resultados de las matrices DOFA desarrolladas de acuerdo con la información proporcionada por los microempresarios.

En lo que refiere a la **Vera Pizzería** se presenta el siguiente diagnóstico:

**Tabla 2.**

*DOFA Vera Pizzería*

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de personal capacitado en atención al cliente.</li> <li>- La poca continuidad de las personas a cargo de la cocina.</li> <li>- Falta de estudio (conocimientos técnicos) para dirigir una empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene implementado las ventas por domicilio.</li> <li>- Tiene una página web donde se pueden ver los productos ofrecidos al cliente.</li> <li>- Productos frescos y con buena calidad</li> <li>- Establecimiento con trayectoria de más de 4 años.</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emergencia sanitaria a causa de la pandemia por el Covid 19.</li> <li>- Cierre del comercio por causa del Covid 19.</li> <li>- Restaurantes cercanos al sector.</li> <li>- Reducción de clientes.</li> <li>- Cierre por pocas ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de ventas por domicilios.</li> <li>- Mejorar el posicionamiento de la marca a través del e-commerce.</li> </ul>

Tabla 2. Se describe información generada en Entrevista con el microempresario Andrés Vargas.

En lo que respecta a **Palo de Rosa**, se encuentra el siguiente análisis:

**Tabla 3.**

DOFA Palo de Rosa

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los tiempos de producción son limitados para la persona encargada.</li> <li>- Las implicaciones y tiempos para la elaboración de los productos, su empaque, decoración con mensajes y envío superan en muchas ocasiones los precios de venta.</li> <li>- Limitantes con los tiempos de entrega del producto, porque el pedido se debe hacer con un día anterior.</li> <li>- La necesidad de buscar otras formas de comunicar los productos y conseguir seguidores.</li> <li>- Se necesita tener un plan de proyección virtual y de manejo de redes más sistemático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de cocina oculta con una propuesta diferente a las que hay en el mercado.</li> <li>- Las ventas son por medio del e-commerce a través de Instagram.</li> <li>- Disminución de costos por trabajar desde la casa.</li> <li>- Productos completamente frescos porque se realizan a pedido.</li> <li>- Mensajes personalizados con los productos entregados.</li> <li>- Se garantiza la calidad y la experiencia misma de la elaboración con amor.</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emergencia sanitaria a causa de la pandemia por el Covid 19.</li> <li>- Cierre del comercio por causa del Covid 19.</li> <li>- Reposterías con trayectoria comercial.</li> <li>- Aumento en los precios en los insumos utilizados para la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar el comercio en línea.</li> <li>- Aumento de domicilios a causa de las medidas sanitarias.</li> <li>- Posibilidades de trabajo con redes y alianzas con otras microempresas</li> <li>- Posicionamiento a través de redes sociales.</li> </ul>

Tabla 3. Se describe información generada en entrevista con la microempresaria Martha Valderrama.

Los análisis DOFA realizados permiten reconocer que a nivel interno ambas microempresas poseen muchas fortalezas no sólo por la calidad de sus productos y servicios, sino también por las estrategias e-commerce que utilizan; en cuanto a sus debilidades se constituyen en aspectos a mejorar que muy probablemente en la medida de su crecimiento y posibilidades irán superando.

Sobre los asuntos externos asociados a las amenazas, es evidente que la emergencia sanitaria declarada por la pandemia y las consecuencias derivadas de esta a nivel social y económico, se constituyeron en los principales riesgos para las microempresas; no obstante, fue la capacidad de adaptación y gestión que tuvieron estos negocios, lo que les permitió encontrar en las estrategias e-

commerce una alternativa ante esta contingencia. Lo anterior guarda correspondencia con lo planteado por Rodríguez, Ortiz, Quiroz y Parrales (2020), en tanto:

El Covid-19 prácticamente obligó a las Mipymes a migrar hacia la virtualización de actividades, convirtiéndose en catalizadores del *e-commerce*. La capacidad de resiliencia que tiene este grupo de agentes económicos, así como la capacidad de adaptación, les ha permitido introducirse a las nuevas tecnologías, convirtiéndose esto en parte de la evolución de las empresas, siendo un proceso beneficioso para el éxito de cualquier organización (p. 104).

Esa versatilidad que ambas microempresas lograron para responder a las exigencias producto de los cambios generados por la pandemia, se convirtió, por tanto, en la posibilidad para activar -en el caso de Palo de Rosa- y reactivar -en el caso de Vera Pizzería- su economía.

## **6.2 Cambios generados en su funcionamiento a partir de la pandemia Covid-19.**

Como se venía planteando en el apartado anterior, la pandemia sin duda alguna generó cambios en el funcionamiento de las dos microempresas, que llevaron a dimensionar de otras formas sus dinámicas internas y externas. De acuerdo con las entrevistas y encuestas realizadas, se logrará evidenciar esas transformaciones derivadas de las condiciones del contexto.

En lo que respecta a la **Vera Pizzería**, se señala la adaptación como una posibilidad para seguir funcionando en tiempos de pandemia, lo que implicó asesorarse y conseguir personal capacitado.

Fue un reto muy grande porque no se tenía conocimiento como afrontar las nuevas realidades en la que estábamos, con paciencia y trabajo en equipo logramos adaptarnos, fortaleciéndonos por redes, éramos una empresa que estaba más o menos posicionada en el mercado, que se decidió conseguir personal para la logística altamente capacitado, se consiguió asesoría en marketing y publicidad, estudiar las medidas de salubridad. La clave fue encontrar un buen equipo de trabajo en logística, porque se afrontaron nuevos retos como los tiempos de entrega, tiempos de producción y la

forma de llegarle a nuestros clientes potenciales y como afianzar los nuevos (A. Vargas, comunicación personal, mayo de 2022).

Así mismo, esto conllevó cambiar el modelo de negocio que se tenía implementado, para darle paso a las medidas sanitarias que eran de obligado cumplimiento y que estaban directamente articuladas a las debidas y necesarias adaptaciones y como tal, al fortalecimiento de las estrategias e-commerce.

Se contó con la personas indicadas para lanzar las nuevas plataformas y darle otro rumbo al sistema que ya llevábamos trabajando en la Vera Pizzería, nos fue muy bien porque trabajamos de una manera eficiente con nuestro equipo de marketing, nuestro equipo de producción; la administración también hizo parte de una buena organización y gestión, cumpliendo con lo que se le estaba prometiendo a los empleados para que dieran un poco más de lo que se estaba haciendo, porque si fue complejo para la movilidad de ellos, de todos nosotros, entonces toco adaptarnos, pero fue fácil porque contamos con un buen equipo de trabajo (Vargas, 2022).

Estos cambios no solo se vieron reflejados en el funcionamiento interno de la microempresa, sino también en los aspectos y factores de orden externo, que afectaban directamente el abastecimiento de insumos y materias primas, la relación con los proveedores y clientes, y la distribución de productos.

Las medidas de salubridad en las entregas, hubo un momento en que las materias primas siempre se complicaban, pero ya viendo esos detalles se adelantaba para los próximos trimestres, se adelantaba lo que son los equipos de desinfección, los empaques, tuvimos que reajustarnos y la manera fue anticiparnos a los pedidos, a las cantidades que se estaban manejando, para poder satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes y cumplir con todas las exigencias de la ley para realizarlo (Vargas, 2022).

En el marco de los resultados de la encuesta aplicada, se encuentra que el modelo del negocio y la forma de prestar el servicio cambió para proteger a la empresa de las consecuencias del Covid-19, ya que se dio “transformación en el mundo digital para realizar ventas por internet” (Vera Pizzería, 2022).

Si bien los principales problemas a los que se enfrentó esta microempresa como consecuencia del Covid-19 fueron: reducción o despido de colaboradores, aumento de costos y desabastecimiento de insumos y materias primas; es importante considerar que, ante la pregunta ¿Qué repercusiones ha tenido por la Covid-19 en su microempresa?, la respuesta fue “Por el contrario, han incrementado sus operaciones” (Vera Pizzería, 2022).

Igualmente, se señalan las medidas adoptadas por la microempresa para afrontar la pandemia, primero, las medidas de reducción de costos como los cambios o acuerdos de pago con los proveedores y la reducción de costos de arrendamiento (cambio de local). Segundo, las medidas sanitarias ante la contingencia, como elementos de protección personal para sus colaboradores; la promoción de medidas sanitarias entre clientes, proveedores y/o visitantes; la realización de tareas de limpieza y desinfección y las campañas y protocolos de prevención.

Por otro lado, es importante considerar que, a pesar de los cambios generados, Vera Pizzería no solicitó ninguna medida de apoyo del Gobierno, porque de cara a lo sucedido con la pandemia sus ingresos durante los años 2020-2021 aumentaron y “siempre estuvieron en operación” (Vera Pizzería, 2022).

Dentro de este contexto, también se abordaron los cambios en lo que refiere al proceso de fidelización de clientes, pero enmarcado en las implicaciones del retorno después de la emergencia sanitaria, en esta dirección se enuncia por parte del microempresario Andrés Vargas que:

La nueva transición ha traído ciertas complejidades, porque la atención al público tú a tú es mucho más compleja, porque cuando el cliente hace su pedido y le llevamos su servicio a su casa el cliente solo está pendiente de los tiempos de entrega y que le entreguen un buen

producto, cuando pasamos a recibir nuevamente la clientela en el sitio o el restaurante se pueden presentar más inconvenientes ya debido a fallas humanas o esto que refiere a la atención al público hablando pues del tipo de empresa que nosotros tenemos que es prestar un servicio de alimentos, esa transición de tener que atender nuevamente a las personas que estaban acostumbradas ya a algo, es volver a satisfacer completamente (A. Vargas, comunicación personal, mayo de 2022).

Ahora bien, para el caso de **Palo de Rosa**, la pandemia se constituyó en una gran oportunidad para fortalecer la puesta en marcha de la microempresa.

Pandemia me permitió no solo materializar la idea, sino también diría que, Palo de Rosa en pandemia fue completamente exitoso, fue un negocio completamente efectivo en pandemia, porque todos los días tenía pedido, fue mucho mayor el nivel de ventas (Valderrama, 2022).

Se reitera con esto que, Palo de Rosa es una microempresa que tuvo auge en la pandemia, pero que ahora puede verse un poco afectada por el retorno al comercio directo.

Todo el crecimiento de Palo de Rosa fue en pandemia y fue muy bueno, casi que en cuestión de un año tuvimos 5000 seguidores, fue como un crecimiento si se quiere medio orgánico, en ese sentido yo diría que nosotros tuvimos en la pandemia un crecimiento significativo, que no es tan fuerte ahora, porque la gente ya sale, va a un centro comercial compra la torta, lo quiere y lo tiene, entonces eso también inhibe al cliente porque hay que hacer el pedido un día antes. Después de pandemia las ventas bajaron, pero se mantienen, no en las mismas proporciones obviamente pero siempre tenemos ventas (Valderrama, 2022).

De los resultados de la encuesta aplicada, se logra reconocer que "Si" cambió el modelo de negocio y la forma de prestar el servicio para proteger a la empresa de las consecuencias del Covid-19, argumentando que:

Si bien inicio en pandemia, debimos hacer adecuaciones puntuales frente a las formas de empaque y transporte para ofrecer a los clientes un producto seguro y sin riesgos en el transporte y recepción. La pandemia fue una verdadera oportunidad para el surgimiento de este emprendimiento. Una dificultad estuvo asociada con resolver el servicio de transporte de los productos garantizando todas las medidas de bioseguridad (Palo de Rosa, 2022).

Aunque en Palo de Rosa se cambió específicamente la forma de prestar el servicio, se manifiesta que no hubo ninguna afectación o problema como consecuencia de la pandemia, y, por tanto, tampoco hubo repercusiones en la microempresa, “por el contrario, han incrementado sus operaciones” (Palo de Rosa, 2022).

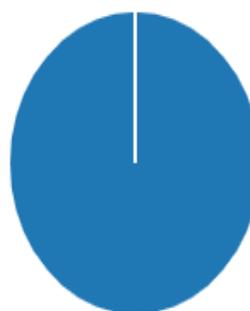
Sobre las medidas adoptadas para afrontar la pandemia, Palo de Rosas no tomó medidas para reducir costos, pero si llevaron a cabo todas las medidas sanitarias ante la contingencia, como elementos de protección personal para sus colaboradores; la promoción de medidas sanitarias entre clientes, proveedores y/o visitantes; la realización de tareas de limpieza y desinfección y las campañas y protocolos de prevención.

Al igual que la otra microempresa, Palo de Rosa no solicitó apoyo del Gobierno, pues de cara a lo sucedido con la pandemia sus ingresos durante los años 2020-2021 aumentaron, ya que “realmente fue un emprendimiento que surgió y se fortaleció en la pandemia” (Palo de Rosa, 2022).

Del análisis comparado de estas microempresas, se puede concluir que, si bien ambas cambiaron sus formas de prestar servicios a causa de la pandemia (ver gráfica 1), recurriendo a estrategias e-commerce, no tuvieron repercusiones en sus operaciones, por el contrario, incrementaron sus ingresos (ver gráfica 2), incluso, a pesar de los sobre costos por implementar todas las medidas sanitarias de bioseguridad (ver gráfica 3).

**Gráfica 1.***¿Cambió el modelo de su negocio?*

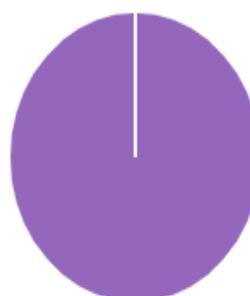
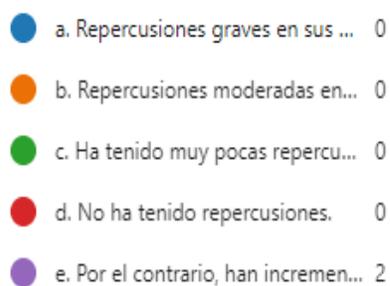
1. ¿Cambió el modelo de su negocio o la forma de prestar el servicio para proteger a su empresa de las consecuencias de la Covid-19?

[Más detalles](#)

Fuente: Elaboración propia

**Gráfica 2.***¿Qué repercusiones ha tenido?*

4. ¿Qué repercusiones ha tenido por la Covid-19 en su microempresa? (0 punto)

[Más detalles](#)

Fuente: Elaboración propia

**Gráfica 3.***¿Qué medidas sanitarias?*

8. ¿Qué medidas sanitarias ante la contingencia se llevaron a cabo en su empresa? (0 punto)

[Más detalles](#)

- a. Elementos de protección pers... 2
- b. Promovieron medidas sanitari... 2
- c. Realizaron tareas de limpieza ... 2
- d. Campañas y protocolos de pr... 2
- e. No se llevaron a cabo medida... 0



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior, como lo afirman Savrul & Kiliç (2011), sitúa que, al e-commerce reducir costos y aumentar la eficiencia, puede usarse como una estrategia por las empresas para volverse resistentes a los efectos negativos que se generan en tiempos de crisis.

**6.3 Estrategias e-commerce desarrolladas por las dos microempresas durante los años 2020-2021.**

Durante los años 2020 y 2021, las microempresas se vieron en la necesidad de desarrollar e implementar una serie de estrategias e-commerce para continuar con su funcionamiento; como resultado de este estudio de casos, se afirma que dichas estrategias se consolidaron convirtiéndose en alternativas eficientes ante la pandemia.

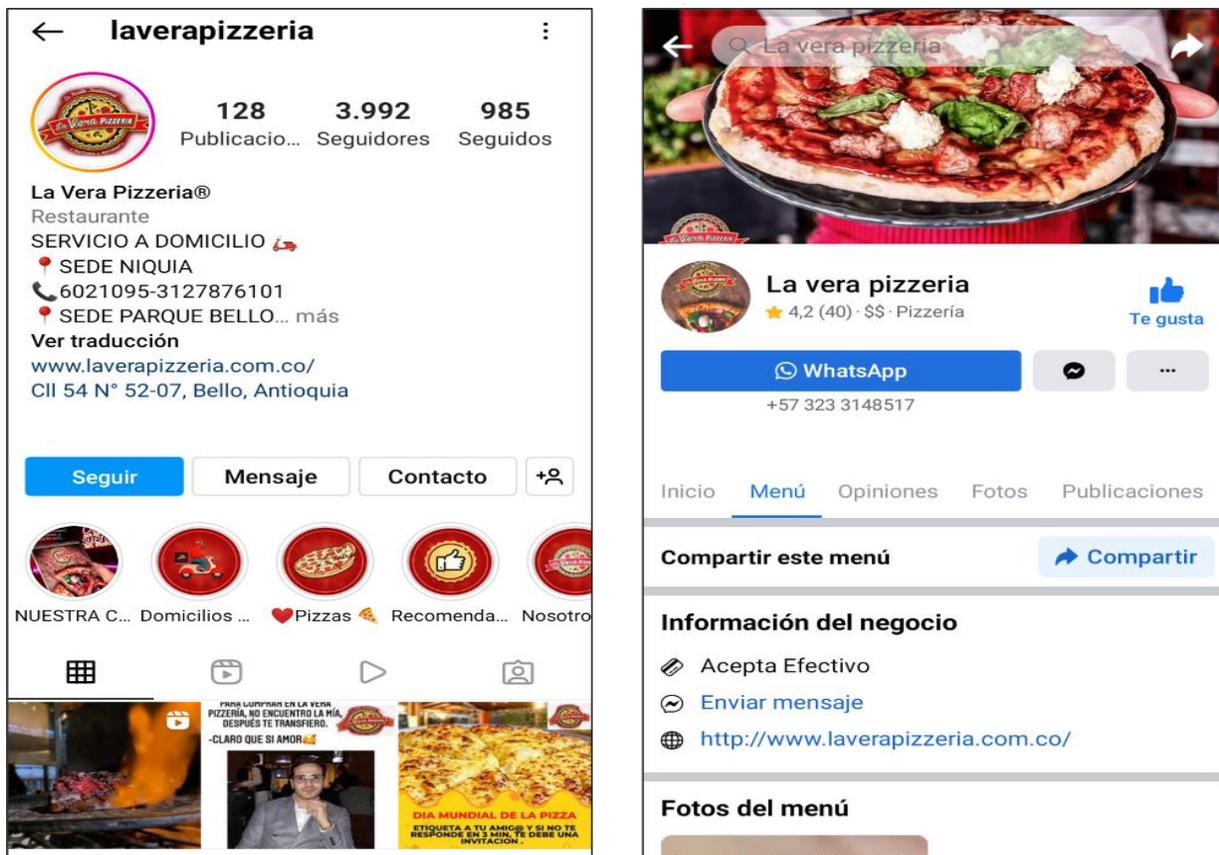
Al respecto la **Vera Pizzería**, recurrió al uso de redes sociales virtuales y plataformas digitales para seguir garantizando la venta y distribución de sus productos.

Lo que más hicimos fue potenciar Facebook e Instagram que son las redes sociales que más se utilizan, diseñando gráficamente cosas interesantes, realizando promociones que sirvieran como

enganche y pudieran atraer nuevos clientes; el “voz a voz” fue muy importante porque gracias a que contamos con un buen producto, una buena imagen, el trabajo se nos fue un poco más fácil, más llevadero. En si las aplicaciones que más utilizamos son Facebook e Instagram y las aplicaciones de venta digital, domicilios.com, DIDI, Ifood, todas estas plataformas nos ayudaron también hacer publicidad electrónica (A. Vargas, comunicación personal, mayo de 2022).

**Figura 3.**

*Redes sociales Vera Pizzería*



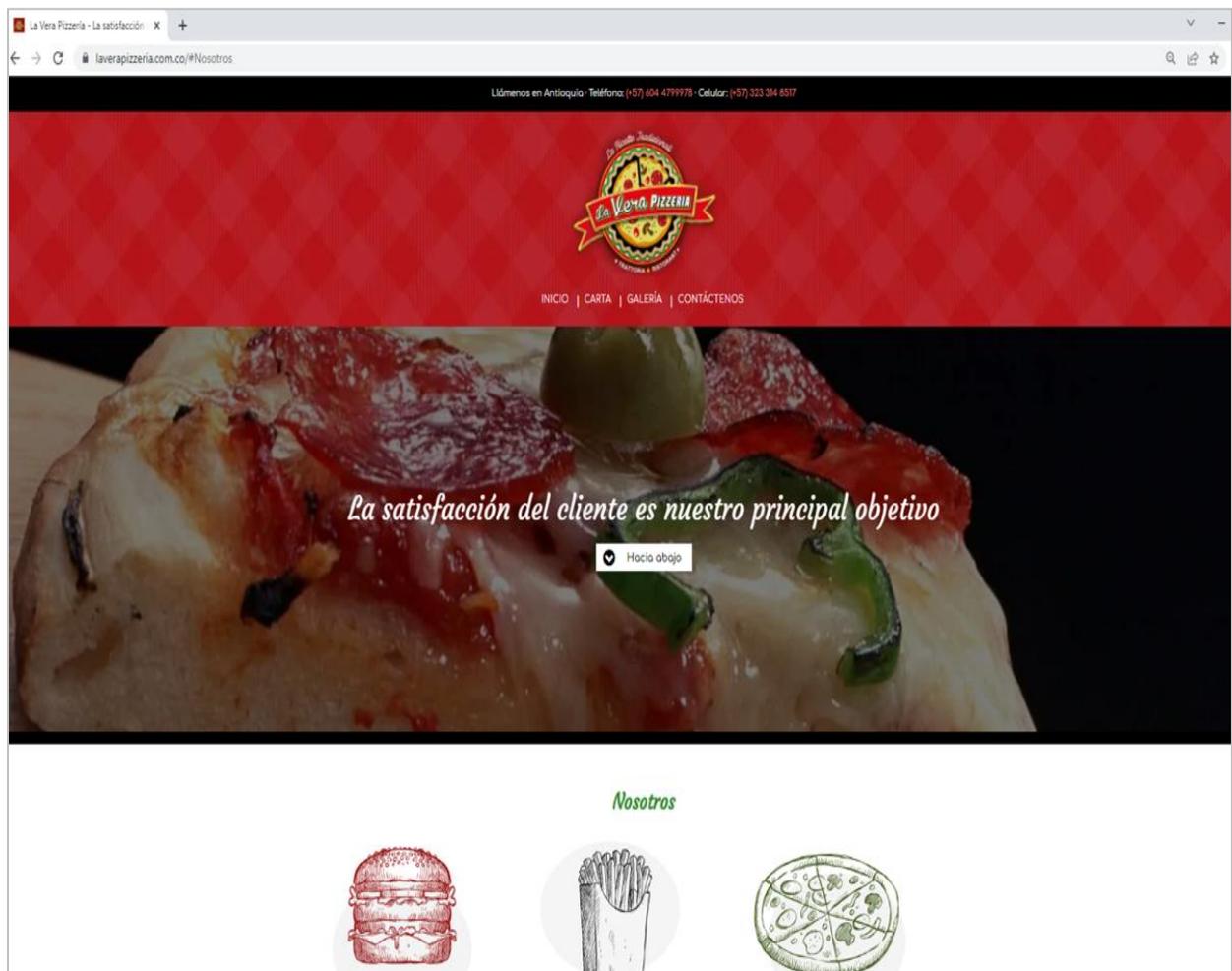
Fuente: La Vera Pizzería. (2022). *Instagram*. <https://www.instagram.com/laverapizzeria/?hl=es>

La Vera Pizzería. (2022). *WhatsApp*.

También ha de considerarse, como se ve en las imágenes de las redes sociales de la Vera Pizzería que esta microempresa cuenta con una página web <https://www.laverapizzeria.com.co/> con un inicio donde su ubica las generalidades del establecimiento y sus respectivas sedes en Bello y Niquia; con la disponibilidad de la carta ofreciendo una variedad inigualable de sabores y productos; una galería de imágenes y finalmente un contáctenos con los datos básicos y un espacio para comentarios de los clientes.

#### Figura 4.

Página web Vera Pizzería



Fuente: La Vera Pizzería. (2022). Inicio. La Vera Pizzería. <https://www.laverapizzeria.com.co/>

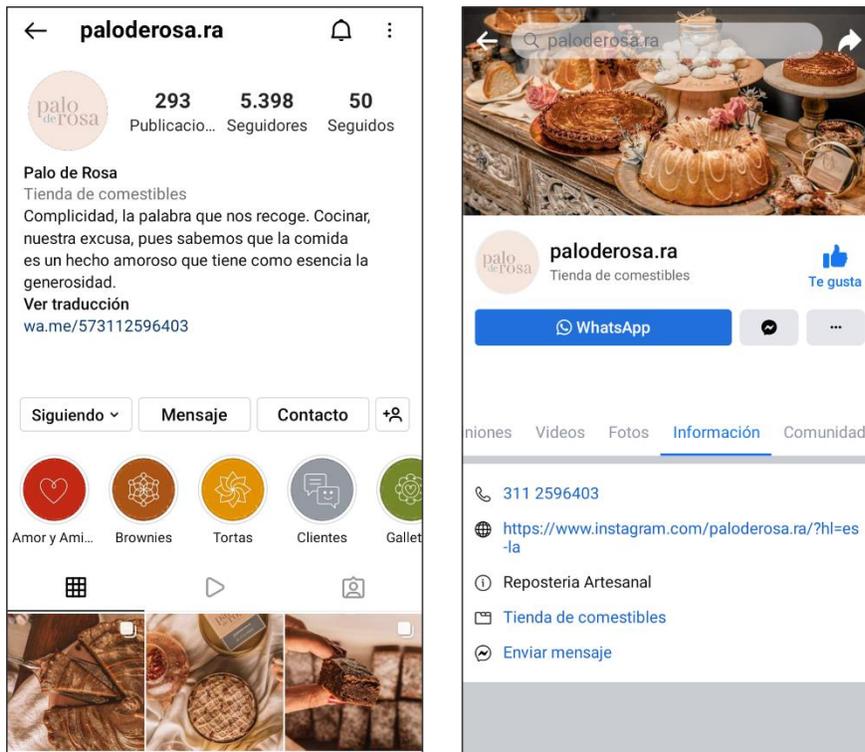
En la encuesta realizada, ante la pregunta ¿Qué estrategias se plantearon y colocaron en ejecución para afrontar las consecuencias del Covid-19? Las respuestas fueron: Entrega de pedidos a domicilio, ampliación de portafolio con oferta de nuevos productos y cambio en las condiciones de pago. Siendo los domicilios, la estrategia que se consideró de mayor impacto y beneficio económico para la microempresa, “porque aumentaron las ventas” (Encuesta Vera Pizzería, mayo de 2022).

En cuanto a **Palo de Rosa**, son las redes sociales virtuales sus mayores estrategias e-commerce, consideradas estas como medios indispensables para el funcionamiento de la microempresa.

Hicimos todo el proceso de redes y todo el proceso de fotografía y surge Palo de Rosa en Instagram, y nosotros desde ahí funcionamos, por Instagram está la oferta, a través de Instagram también se conectan con el WhatsApp que es donde se hacen los pedidos, y todo funciona en la virtualidad. [...] Inicialmente empezamos por Instagram y algunas personas cercanas fueron llegando, luego cuando empezamos con fotografías se amplió por Facebook y lo otro que se hizo al principio fue como unos concursos, por ejemplo, una torta y vincula tres personas. [...] No hay nada que se mueva en Palo de Rosa que no esté mediado por las redes (M. Valderrama, comunicación personal, mayo de 2022)

Figura 5.

## Redes Sociales Palo de Rosa



Fuente: Palo de Rosa. (2022). *Instagram*. <https://www.instagram.com/paloderosa.ra/?hl=es>

Palo de Rosa. (2022). *WhatsApp*.

En el marco de esas estrategias e-commerce que utiliza Palo de Rosa, la imagen y fotografía se constituyen en recursos fundamentales para impulsar sus productos.

Se trabajó en el tema de la marca, en el tema de Instagram, en el WhatsApp y los pedidos, montamos el tema de proveedores, lo tuvimos resuelto por el circuito familiar, y lo otro que hicimos además fue toda la estrategia de divulgación por Instagram que ubica también una particularidad, es que nosotros queremos que las fotografías expresen lo que nosotros deseamos, en ese sentido tenemos mucho cuidado en la fotografía, se puede captar en el Instagram, la idea de la fotografía para nosotros es muy importante, empezamos con fotos

caseras, pero rápidamente trabajamos con fotógrafos especializados que nos ayudan en eso  
(M. Valderrama, comunicación personal, mayo de 2022)

Figura 6.

Imágenes Publicidad Palo de Rosa

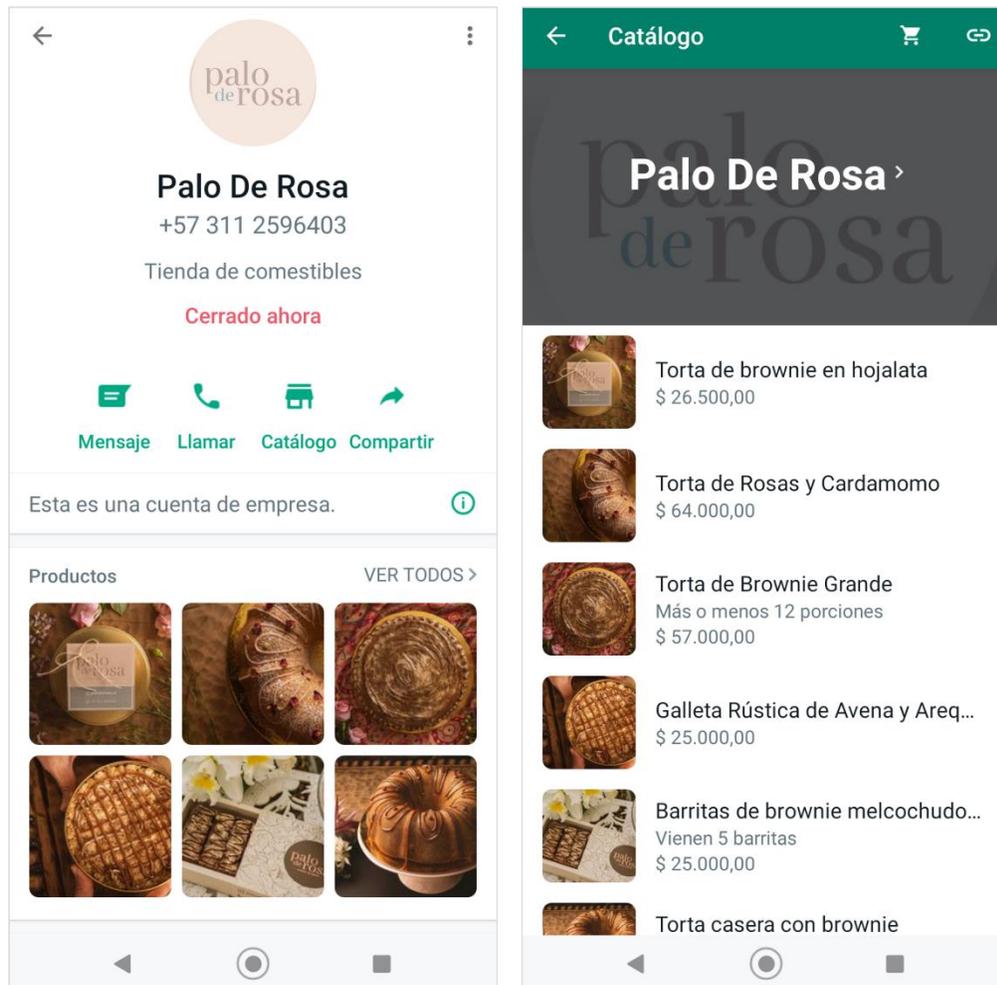


Fuente: Palo de Rosa. (2022). *Instagram*. <https://www.instagram.com/paloderosa.ra/?hl=es>

Dentro de estas estrategias e-commerce, es importante resaltar las ventajas para Palo de Rosa de tener una cuenta empresarial de WhatsApp, ya que posiciona su imagen ante los clientes y permite acceder al catálogo de productos de manera inmediata, reconociendo incluso sus precios de venta.

Figura 7.

WhatsApp Palo de Rosa



Fuente: Palo de Rosa. (2022). *WhatsApp*.

En lo que refiere a la encuesta realizada, ante la pregunta ¿Qué estrategias se plantearon y colocaron en ejecución para afrontar las consecuencias del Covid-19? Las respuestas fueron: Entrega de pedidos a domicilio, venta por internet (e-commerce), trabajo en casa, y promociones y descuentos especiales de sus productos; siendo “las ventas virtuales y a domicilio” las que generaron mayor impacto y beneficio económico a la empresa. (Encuesta Palo de Rosa, mayo de 2022).

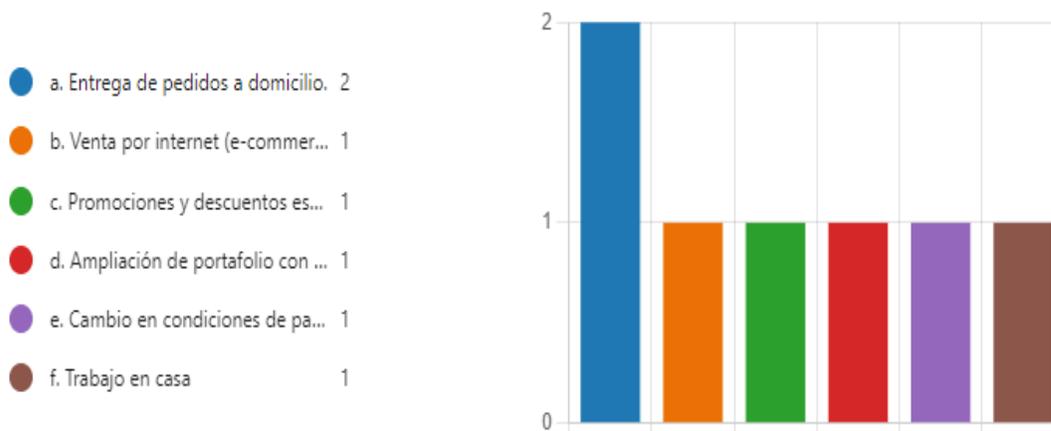
Dentro de este panorama, al analizar comparativamente estas dos microempresas, se puede evidenciar que las estrategias e-commerce desarrolladas están soportadas por redes sociales virtuales -Instagram, Facebook y WhatsApp-, algunas de estas ya estaban siendo utilizadas, pero en el contexto de la pandemia pasaron a convertirse más que en una necesidad, en un pilar importante y una oportunidad para reinventarse, implementado las ventas netamente electrónicas y aumentando y mejorando los envíos a domicilio (Ver gráficas 4).

#### Gráfica 4.

*¿Qué estrategias se plantearon?*

5. ¿Qué estrategias se plantearon y colocaron en ejecución para afrontar las consecuencias del Covid-19? (Seleccione máximo 3) (0 punto)

[Más detalles](#)



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.**

*Cuadro comparativo Estrategias e-commerce de las microempresas*

<b>Estrategias -commerce de las microempresas</b>	
<b>Vera Pizzería</b>	<b>Palo de Rosa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instagram</li> <li>- Facebook</li> <li>- WhatsApp</li> <li>- Página web</li> <li>- Plataformas y aplicaciones digitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instagram</li> <li>- Facebook</li> <li>- WhatsApp y catálogo empresarial</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Al respecto de las redes sociales para promover el comercio electrónico, las autoras Alderete y Jones (2019) afirman que:

Las redes sociales surgidas en la web 2.0 tales como Facebook, Twitter, Lindekin, e Instagram ofrecen un gran potencial para incrementar los beneficios del comercio electrónico, desafiando a las empresas a comunicar y ofrecer productos y servicios en entornos sociales, en los que se favorecen relaciones de intercambio y el aprovechamiento de la inteligencia colectiva (Kaplan y Haenlein 2010; Wigand et al., 2008). Dentro de estos entornos, los clientes tienen acceso a conocimientos y experiencias de otros clientes que les resultan de apoyo para alcanzar una mejor definición de sus objetivos de compra en línea y así tomar decisiones de compra más informadas y precisas (Dennison et al., 2009). Por lo que, estos intercambios en la web 2.0 influyen significativamente en las transacciones comerciales y los sistemas de reputación empresarial (Swamynathan et al., 2008). (p. 49)

Con esto se logra comprender que el e-commerce por medio de las redes sociales se constituye en una muy buena oportunidad para las microempresas, porque ofrecen un mejor contacto con los

clientes para poder fidelizarlos, aunque implica una participación permanente y una generación constante de contenidos de calidad. Adicional como lo afirman Mata y Quesada (2014), la integración entre las redes sociales y el e-commerce, se ve reforzada por herramientas como catálogos, carritos de compras y opciones de pago, que resultan ser herramientas muy atractivas para los compradores.

#### **6.4 Alcances y límites de las estrategias e-commerce desarrolladas por estas microempresas como alternativas ante la pandemia.**

Los alcances de las estrategias e-commerce identificados por la **Vera Pizzería**, pueden agruparse en los siguientes:

- Las relaciones con los clientes son directas y concisas:  
  
Por medio de las plataformas digitales se tiene la facilidad que es generar respuestas rápidas, concretas, y se tienen menos errores a la hora de la comunicación, es más directa y concisa hacia cliente; ya que gráficamente podíamos ayudarlos mejor o exponernos o venderles mejor más fácil. [...] Por medio de lo digital se realizaban unas respuestas más acordes, más respetuosas o más rápidas para la interacción con los clientes. (A. Vargas, comunicación personal, mayo de 2022).
- Se posibilitó el aprovechamiento del recurso humano: “Se hizo un poco más fácil para la empresa puesto que no se necesitaba muchas personas para atender cierta cantidad de gente” (A. Vargas, comunicación personal, mayo de 2022).
- Se logró un acompañamiento permanente al cliente: “desde el pedido hasta el momento de la entrega siempre se tuvo ese acompañamiento digital, por medio de mensajes, videos, eso hizo que se hiciera un poco más fácil la atención, menos quejas, menos complicado, es más fácil manejar a los clientes, se hizo un mayor acercamiento con los clientes” (A. Vargas, comunicación personal, mayo de 2022).

- Se aumenta la fidelización de los clientes, compartiendo el proceso de producción: “de cierta manera se podían mostrar los procesos de nosotros al cliente, nosotros al llegar a nuestras plataformas los motivábamos, mostrándole como se producen los alimentos, entonces esos son ganchos que nos ayudaron a generar cierta confianza con los clientes”. (A. Vargas, comunicación personal, mayo de 2022).

Estos alcances en términos generales posibilitan reducir los riesgos en la prestación del servicio, satisfacer las necesidades de los clientes y expandir su negocio, en palabras del microempresario Andrés Vargas:

La ventaja es que reducimos los riesgos de prestar un mal servicio de pronto al no contar con una persona que este capacitada para atenderte. Por medio de detalles, por medio de incentivos económicos en las compras, se nos pudo hacer un poco más fácil el satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Ya tenemos muchas maneras de no tener que esperar que las personas lleguen a nuestro local a satisfacer las necesidades de consumir un buen alimento, nosotros por medio del comercio electrónico estamos expandiendo la capacidad de mostrar el producto, de mostrar nuestra marca de una manera amigable y gráficamente sustanciosa, porque gracias a los videos, a las imágenes comerciales, todo esto ayudaba mucho a vender nuestro producto, en una sociedad donde hay muchísima competencia (A. Vargas, comunicación personal, mayo de 2022).

En cuanto a los límites identificados para el caso de la Vera Pizzería, se hace alusión a condicionantes externos relacionados con las fallas técnicas que se puedan presentar en la conectividad a internet o al servicio de energía:

Las fallas técnicas que pueda presentar la infraestructura, me parece que es la principal porque dependemos de una plataforma para vender, porque en caso de que nuestros proveedores de internet, de energía, nos lleguen a fallar, nosotros inmediatamente fallamos, porque perdemos

la conectividad con el cliente, el único medio que tenemos es ese, de digitalmente hablar con ellos o tener ese contacto es ese el principal enemigo que veo en el e-commerce (A. Vargas, comunicación personal, mayo de 2022).

Para el caso de **Palo de Rosa**, se logran identificar como alcances de las estrategias e-commerce los siguientes:

- La divulgación de las experiencias de los clientes: “También ayudó al principio la gente que probaba, nos llegaban los comentarios de ¡Deliciosa!, o nos llegaban videos, y eso lo utilizamos para divulgar (M. Valderrama, comunicación personal, mayo de 2022).
- La agilidad para realizar los pedidos: “Las personas hacen el pedido, pagan y una vez está pago se monta el pedido [...] La gente ve el catálogo, gestiona su pedido y anexa el comprobante de pago, es un proceso muy sencillo y también muy seguro” (M. Valderrama, comunicación personal, mayo de 2022).
- Generar redes y alianzas con otras microempresarias: “También hemos hecho alianzas, por ejemplo, con una marca de café, y ofrecíamos la torta y el café; tenemos alianzas con una chica que hace velas, esencias, aromatizantes y splash, y con ella tenemos un paquete donde está la torta, la vela y algún aromatizante” (M. Valderrama, comunicación personal, mayo de 2022).

En cuanto a los límites de estas estrategias, se vinculan directamente al uso de las plataformas bancarias para los pagos: “Si en Bancolombia hay algún problema que se cae la red, eso sí nos afecta a nosotros para los pagos, porque si no hay pago, no se procesa el pedido; cuando se cae esa plataforma afecta mucho, porque el referente más expedito para las transferencias de la gente ha sido a través de Bancolombia” (M. Valderrama, comunicación personal, mayo de 2022).

En efecto, al comparar los alcances y límites de estas estrategias e-commerce para las microempresas, se vislumbra que la mayoría de las ventajas están relacionadas con el contacto y

fidelización de los clientes; encontrando solo como desventajas asuntos que se escapan al manejo propio, pues recaen en condicionantes externos.

**Tabla 5.**

*Cuadro comparativo Alcances y Límites de Estrategias e-commerce*

<b>Estrategias -commerce de las microempresas</b>			
<b>Vera Pizzería</b>		<b>Palo de Rosa</b>	
<b>Alcances</b>	<b>Límites</b>	<b>Alcances</b>	<b>Límites</b>
Relaciones directas y concisas con los clientes. Aprovechamiento del recurso humano. Acompañamiento permanente al cliente. Fidelización de los clientes.	Fallas técnicas en la conectividad a internet o al servicio de energía.	Divulgación de las experiencias de los clientes. Agilidad para realizar los pedidos. Redes y alianzas con otras microempresas.	Problemas con las plataformas bancarias.

Fuente: Elaboración propia

Con este cuadro se identifica que las dos microempresas demuestran interés por entregar al cliente el mejor servicio que cada una pueda dar desde sus contextos propios, ofreciendo beneficios para fidelizar, brindando la mejor experiencia posible y realizando alianzas con otras empresas. En los limitantes, se precisan inconvenientes externos, siendo estos los mayores temores del manejo del e-commerce, ya que son ajenos a su realidad, por ser contratados con otras entidades.

Lo anterior puede resumirse al traer a colación lo que los autores Niranjanamurthy, Kavyashree, Jagannath & Chahar (2013) plantean sobre las ventajas y desventajas del e-commerce:

- **Ventajas:** Compras y ventas más rápidas, productos fáciles de encontrar, sin limitaciones geográficas, bajos costos operativos, mejor calidad de los servicios, sin necesidad de instalaciones físicas, los clientes pueden seleccionar fácilmente sus productos.
- **Desventajas:** cualquiera puede iniciar fácilmente un negocio, no hay garantía en la calidad del producto, la lealtad del cliente siempre está bajo control, hay muchos piratas

informáticos que buscan oportunidades y, por tanto, los sitios de comercio electrónico siempre están propensos a ser atacados.

### 6.5 Recomendaciones a microempresas que desean incursionar en el e-commerce

Desde la experiencia de la **Vera Pizzería**, el microempresario Andrés Vargas señala como recomendaciones las siguientes:

- Estar dispuestos a adaptarse a los cambios, porque es algo diferente.
- Buscar muy buena asesoría profesional en marketing si es posible, porque nos pueden direccionar mejor, y ya depende del tipo de servicio que brindes vas a buscar asesoría en imagen gráfica, porque hay un gran campo de profesionales que nos pueden ayudar.
- No hacerlo a la loca, buscar siempre asesorarnos que es lo principal, para canalizar las ideas a otras personas que te pueden direccionar de manera diferente, cuando sepas qué quieres vender, qué público específico quieres tener, en caso de que no cuentes con ellos en tu equipo de trabajo.
- Encontrar buenos aliados para la parte de logística, porque si se tiene buen producto, buena comercialización, pero no tenemos un buen equipo de entrega, por ahí se va fallando también.

Desde la experiencia de **Palo de Rosa**, la microempresaria Martha Valderrama señala como recomendaciones las siguientes:

- Hay un asunto muy importante de cuidar con la tecnología y es el manejo de la comunicación, mezclar todas esas opciones, pensar en lo que se mueve hoy; en las redes eso implica estar explorando todos los días.
- Fortalecer las ofertas y promociones, ya que es muy importante para la gente ver que existen esas estrategias en la venta de los productos.

- Pensar en estrategias para ampliar seguidores y público, si quiere que el negocio funcione con más fuerza.
- Tener mucho cuidado en la parte estética de los productos, sobre todo, porque es un referente para que las personas sigan las redes sociales.
- Estar al día de todo lo que se genera por redes virtuales para actualizarse constantemente e innovar más.
- Tener la posibilidad de interactuar e interlocutar con los clientes a través de estos medios, para reconocer la experiencia que se proyecta y la experiencia que recibe el otro cuando tiene el servicio.
- Ofrecer a los clientes un valor agregado que les invite a que estén revisando la página permanentemente porque hay mensajes pedagógicos que se quieran transmitir.
- Mirar posibilidades de trabajo generando redes y alianzas con otras microempresas e influencers.

De estas recomendaciones brindadas por las y los microempresarios se puede inferir que la adaptación, asesoría, paciencia, confianza, apertura, innovación y creatividad, se convierten en criterios o principios a tener presente para impulsar cualquier tipo de estrategia e-commerce. Sumado a lo que proponen Barnes y Vidgan (2002), al considerar que un desafío clave para las microempresas es comprender los requerimientos de los clientes y desarrollar su presencia en la web, evaluando la calidad de su oferta para mejorar sus prácticas en el tiempo.

## Conclusiones

Este estudio de caso ha permitido que como Administrador de Empresas entienda la importancia que tiene saber identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que las empresas puedan tener frente a la competencia o con las circunstancias que se presenten en el entorno; de allí, parte la toma de las decisiones que se deben realizar para alcanzar las metas o salir de las adversidades, como la causada por la pandemia de Covid-19.

Para las microempresas participantes, las estrategias e-commerce desarrolladas realmente se constituyeron en alternativas potenciales ante la pandemia, que incrementaron sus operaciones e ingresos a pesar de la contingencia, esto se consiguió por medio de las ventajas del uso de redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp, logrando mejorar el contacto con los clientes y, por tanto, su fidelización.

Para lograr los alcances esperados con las estrategias planteadas, se encontró que uno de los principales asuntos a tener presente son los aliados estratégicos, como los proveedores de las materias primas, de los servicios de internet, de las plataformas de pago, pero, sobre todo, los encargados de la logística, porque contar con los mejores aliados permite garantizar que el producto o servicio tenga un valor agregado importante para la fidelización de los clientes finales. Así mismo, las campañas promocionales y de premiación, son de gran importancia para mantener a los clientes conectados con la marca, convirtiéndoles en consumidores potenciales.

También se debe reconocer los momentos cruciales en los cuales se requiere un acompañamiento de expertos en otras áreas del conocimiento como lo son expertos en marketing, diseño gráfico y otros, que permitan estructurar y aplicar las estrategias pertinentes para cada caso, logrando crecer y avanzar por medio de sus orientaciones específicas.

Una buena estrategia de posicionamiento de marca es fundamental para que la empresa, el producto o servicio logre los alcances deseados, para esto es indispensable contar con el personal idóneo, los recursos económicos o con la disponibilidad para ser orientado por medio de un especialista en el tema.

Finalmente, es necesario reconocer, por un lado, que el marketing online ofrece una enorme cantidad de posibilidades para las empresas (Schwarzl & Grabowska, 2015) y que poco a poco, las compras electrónicas serán cada vez más populares y naturales, convirtiéndose el e-commerce en una tendencia futura prevaeciente (Gupta, 2014).

## Referencias

- Alderete, M. y Jones, C. (2019). ¿Hacia el social commerce? El valor de las redes sociales en la MiPyME de Córdoba, Argentina. *Entramado*, vol.15, N°1, pp. 48-60
- Arechavaleta Vázquez, E.F. (2015). *Estrategias de comercialización*. En Ramírez-Ortiz, M.E. (Ed.). Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos. Barcelona, España: OmniaScience. 169-195.
- Barnes, S. & Vidgen, R. (2002). An Integrative Approach to the Assessment of E-Commerce Quality. *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 3, No. 3.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.96.8890&rep=rep1&type=pdf>
- Bonilla Castro, E., Rodríguez Sehk, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La Investigación en Ciencias Sociales*. Editorial Norma.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2021). *El Comercio electrónico en 2020 y perspectivas 2021*. [https://drive.google.com/file/d/1I280jD-Ta7M9H1MYIJHJ9CXCT4v\\_Zurs/view](https://drive.google.com/file/d/1I280jD-Ta7M9H1MYIJHJ9CXCT4v_Zurs/view)
- Castro, R. (2019). *Plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría en e-commerce*. Maestría en Mercadeo Global. Universidad EAN.
- CEPAL (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del Covid-19: Efectos económicos y sociales*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264\\_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Congreso de Colombia. (2000). Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Congreso de Colombia. (2004). Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html)

Congreso de Colombia. (2011). Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306#:~:text=Esta%20ley%20tiene%20como%20objetivos,para%20su%20salud%20y%20seguridad.>

Congreso de Colombia. (2012). Ley Estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,el%20art%C3%ADculo%2015%20de%20la>

Congreso de Colombia. (2019). Ley 1955 de 2019. Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=93970>

Congreso de Colombia. (2021). Ley 2144 de 2021. Por medio de la cual se dictan normas encaminadas a salvaguardar, fomentar y reconocer la gastronomía colombiana y se dictan otras disposiciones. 10 de agosto de 2020.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202144%20DEL%2010%20DE%20AGOSTO%20DE%202021.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2009, 9 de noviembre). Lineamientos de política para el desarrollo e impulso del comercio electrónico en Colombia. (Documento CONPES 3620), Bogotá, D. C., Colombia: DNP.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3620.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2019, 8 de noviembre). *Política Nacional Para La Transformación Digital E Inteligencia Artificial*. (Documento CONPES 3975) Bogotá, D.C., Colombia: DPN.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3975.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2020, 30 de noviembre). *Política Nacional de Comercio Electrónico*. (Documento CONPES 4012). Bogotá, D.C., Colombia: DPN.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4012.pdf>

Da Silva, D. (2020). *Guía para construir una estrategia comercial*. Web Content & SEO Associate, LATAM.

<https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-comercial/>

DANE (2021). *Resultado Censo de Unidades Económicas 2021*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/censo-economico-de-colombia/conteo-de-unidades-economicas-2021>

Galeano Marín, M. E. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. La Carreta Editores.

González Catuto, J. E. (2021) *Comercio electrónico como fuente generadora de ingresos para las Mipymes*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Gupta, A. (2014). E-commerce: role of e-commerce in today's business. International Journal of Computing and Corporate Research ISSN (Online): 2249-054X Volume 4 Issue 1 International Manuscript ID: 2249054XV4I1012014-10

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Decimoprimer edición. Pearson Educación.

La Vera Pizzería. (2022). *Logo*. La Vera Pizzería. <https://www.laverapizzeria.com.co/>

Mata, F. & Quesada, A. (2014). Web 2.0, Social Networks and E-commerce as Marketing Tools. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research ISSN 0718–1876 Electronic Version Vol 9, Issue 1, 56-69 Universidad de Talca – Chile.

Miranda Hamburger, F. (2020). *Covid-19 y el e-commerce*. Editorial Portafolio.

<https://www.portafolio.co/opinion/editorial/covid-19-y-el-e-commerce-editorial-francisco-miranda-542396>

Monteros, E. (2005). Manual de gestión Microempresarial. Editorial universitaria.

Montes, S. (2021). *El comercio electrónico en la región creció 66% en 2020 y llegó a US\$66.765 millones.*

La República. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-e-commerce-en-latinoamerica-aumento-66-durante-2020-y-llego-a-us66765-millones-3145702>

Niranjanamurthy, M., Kavyashree, N., Mr S. Jagannath & Chahar, Dharmendra (2013) Analysis of E-Commerce and MCommerce: Advantages, Limitations and Security issues. International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering. Vol. 2, Issue 6, pp. 2360-2370

ONU (1996). Ley Modelo de la CNUDMI sobre Comercio Electrónico.

[https://uncitral.un.org/es/texts/ecommerce/modellaw/electronic\\_commerce](https://uncitral.un.org/es/texts/ecommerce/modellaw/electronic_commerce)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2011). OECD Guide to Measuring the Information Society 2011. OECD Publishing.

Palo de Rosa. (2020). *Logo*. Instagram. <https://www.instagram.com/paloderosa.ra/?hl=es>

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 12, núm. 1, pp. 113-130 <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Quiroa, M. (2020) *Estrategia comercial*. Economipedia.com.

<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-comercial.html>

Resolución 2674 de 2013 [Ministerio de Salud y Protección Social] Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Julio 22 de 2013.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Rodríguez, K.; Ortiz, O.; Quiroz, A. y Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*. Vol. 41 (42) pp. 100-118.

- Rosales, F., Aguirre, M., Pimentel, O. y Ortiz, D. (2014). El E-Commerce como un medio para aumentar la productividad en las microempresas. *Revista Inquietud Empresarial*. Vol. XIV (1), pp. 85-98.
- Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía. (2020). Efectos económicos y sociales por COVID-19 y alternativas de política pública. Un análisis para Medellín y el AMVA.  
<https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/COVID-19/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2020/AnalisisEfectosEconomicosCovid19.pdf>
- Seoane, E. (2005). *La nueva era del comercio electrónico: El comercio electrónico. Las TIC al servicio de la gestión empresarial*. (Primera ed.). Madrid, España: Vigo: Ideaspropias.  
[https://books.google.com.ec/books?id=evLz521ZVmAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb\\_s\\_ge\\_sum#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=evLz521ZVmAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_sum#v=onepage&q&f=false)
- Savrul, M. & Kılıç, C. (2011). *E-Commerce As An Alternative Strategy In Recovery From The Recession*. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 247–259.
- Schwarzl, S. & Grabowska, M. (2015). Online marketing strategies: the future is here. *Journal of International Studies*, Uniwersytet Szczeciński. Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania; Centre of Sociological Research, vol. 8, nr 2, s. 187-196, DOI:10.14254/2071-8330.2015/8-2 /16
- Torres, A. (1998). *Estrategias y técnicas de investigación cualitativa*. UNAD.
- Torres, A. (2020). *La investigación Social. Entre el monismo y la pluralidad metodológica*. En Páramo, P. *La investigación en ciencias sociales: la historia del método y su filosofía*. Editorial Lemoine.
- Torres, L. (2005). *Características de la Microempresa*. Sexta Edición. Impresión Quality.
- Yuni, J. A. y Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Editorial Brujas.

## Anexos

## Anexo 1. Encuesta Cambios generados en las microempresas a partir de la pandemia por la Covid 19

## Cambios generados en las microempresas a partir de la pandemia por la Covid 19

**Objetivo:** Identificar los cambios generados en el funcionamiento de las microempresas a partir de la pandemia por la Covid-19.



\* Obligatorio

1. ¿Cambió el modelo de su negocio o la forma de prestar el servicio para proteger a su empresa de las consecuencias de la Covid-19? \*

- Sí
- No

2. Si en la anterior pregunta respondió "Sí", explique ¿Cómo cambió?

Escriba su respuesta

3. ¿Cuáles fueron los principales problemas a los que se enfrentó como consecuencia de la Covid-19? (Seleccione máximo 3) \*

- a. Reducción o despido de colaboradores
- b. Contagio de colaboradores
- c. Cierre total de sus operaciones
- d. Cierre parcial de sus servicios
- e. Disminución de ingresos
- f. Aumento de costos
- g. Desabastecimiento de insumos y materias primas.
- h. Disminución de la demanda y pedidos
- i. Ninguna afectación

4. ¿Qué repercusiones ha tenido por la Covid-19 en su microempresa? \*

- a. Repercusiones graves en sus operaciones
- b. Repercusiones moderadas en sus operaciones
- c. Ha tenido muy pocas repercusiones en sus operaciones.
- d. No ha tenido repercusiones.
- e. Por el contrario, han incrementado sus operaciones.

5. ¿Qué estrategias se plantearon y colocaron en ejecución para afrontar las consecuencias del Covid-19? (Seleccione máximo 3) \*

- a. Entrega de pedidos a domicilio.
- b. Venta por internet (e-commerce).
- c. Promociones y descuentos especiales de sus productos.
- d. Ampliación de portafolio con oferta de nuevos productos.
- e. Cambio en condiciones de pago.
- f. Trabajo en casa

6. ¿Cuál estrategia de las que usted menciona anteriormente considera que fue de mayor impacto y trajo para la empresa mejores beneficios económicos? Explique ¿Por qué? \*

Escriba su respuesta

7. ¿Qué medidas de reducción de costos ha adoptado para afrontar la pandemia? \*

- a. Despido de personal
- b. Reducción de salarios
- c. Cambios o acuerdos de pago con proveedores.
- d. Disminución en la oferta de productos.
- e. Reducción de costos de arrendamiento (cambio de local).
- f. No ha tomado medidas de reducción de costos

8. ¿Qué medidas sanitarias ante la contingencia se llevaron a cabo en su empresa? \*

- a. Elementos de protección personal para sus colaboradores.
- b. Promovieron medidas sanitarias entre clientes, proveedores y/o visitantes.
- c. Realizaron tareas de limpieza y desinfección.
- d. Campañas y protocolos de prevención.
- e. No se llevaron a cabo medidas sanitarias

9. ¿Solicitó o utilizó su empresa alguna medida de apoyo del Gobierno? \*

- Sí
- No
- No cumplía con los requisitos

10. Si en la anterior pregunta respondió "Sí", ¿Cuál fue el apoyo brindado?

Escriba su respuesta

11. De cara a lo sucedido por la pandemia, sus ingresos durante los años 2020-2021 \*

- a. Aumentaron
- b. Disminuyeron
- c. Permanecieron igual

12. ¿Cuánto tiempo tardó su empresa en reanudar las operaciones a pleno rendimiento? \*

Escriba su respuesta

Enviar

## **Anexo 2. Entrevista Estrategias e-commerce desarrolladas entre 2020-2021**

**Objetivo:** Describir las estrategias e-commerce desarrolladas por las microempresas durante los años 2020-2021.

1. ¿Cómo describiría su microempresa?
2. ¿Cómo funcionó su microempresa durante la pandemia?
3. ¿Cómo comercializaron sus productos por medio de internet durante los años 2020-2021?
4. ¿Cuáles fueron las redes o medios que utilizaron para comercializar sus productos?
5. ¿Cómo se relacionaron con los clientes por medio de internet durante la pandemia?
6. ¿Cómo es el proceso de fidelización de los clientes por las diferentes plataformas e-commerce?
7. ¿Qué ventajas tiene el uso de estas estrategias e-commerce?
8. ¿Qué desventajas tiene el uso de estas estrategias e-commerce?
9. ¿Qué recomendaciones haría a otras microempresas que deseen usar estrategias e-commerce?