



**Análisis del impacto económico del COVID-19 en las empresas de Bucaramanga durante el
período 2020-2022**

Karol Johanna Trujillo Parada

Heidy Johana Ortega Contreras

Corporación Universitaria Minutos de Dios

Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga

Especialización en Gerencia Financiera

Noviembre de 2025

**Análisis del impacto económico del COVID-19 en las empresas de Bucaramanga durante el
período 2020-2022**

Karol Johanna Trujillo Parada

Heidy Johana Ortega Contreras

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia de Financiera**

Asesor

Diana Catalina Santamaria Ortiz

Ingeniera Financiera

Corporación Universitaria Minutos de Dios

Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga

Especialización en Gerencia Financiera

Noviembre de 2025

Tabla de Contenido

Introducción 9

1. Justificación 11

2. Descripción del Problema 14

 2.1 Planteamiento del Problema 14

 2.2 Formulación de Investigación 15

3. Objetivos 16

 3.1 Objetivo General 16

 3.2 Objetivos Específicos 16

4. Marco Referencial 17

 4.1 Estado del Arte 17

 4.2 Marco Teórico 23

 4.3 Marco Conceptual 28

 4.4 Marco Legal 30

5. Metodología 32

 5.1 Tipo de Investigación 32

 5.2 El Enfoque de la Investigación 32

 5.3 Población y Muestra Poblacional 32

 5.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información 33

6. Desarrollo de los Objetivos 34

 6.1 Identificar los Cambios Económicos en las Empresas de Bucaramanga Provocados por el COVID-19, Durante los Períodos 2020-2022 34

6.2 Establecer Causas y Efectos que Impactaron de Manera Positiva o Negativa en la Economía Bumanguesa Durante el Período Año 2020 - 2022.....	41
6.2.1 Medidas de Confinamiento y Restricción de Movilidad	44
6.2.1.1 Efectos.....	44
6.2.2 Disminución del Consumo y de la Demanda Interna	46
6.2.2.1 Efectos.....	47
6.2.3 Endeudamiento y Necesidad de Liquidez.....	48
6.2.3.1 Efectos.....	49
6.2.4 Adaptación Tecnológica y Digitalización Empresarial	50
6.2.4.1 Efectos.....	51
6.2.5 Políticas Gubernamentales y Programas de Apoyo	52
6.2.5.1 Efectos.....	53
6.2.6 Resiliencia y Reinversión Empresarial	54
6.2.6.1 Efectos:	54
6.3 Proponer Lineamientos Generales Para la Mitigación de Impactos Económicos en Empresas Afectadas por el COVID-19	42
6.3.1 Fortalecimiento de la Educación Financiera y Uso Adecuado del Flujo de Caja.....	57
6.3.2 Creación de una Plataforma Única de Información y Acceso a Ayudas Gubernamentales.....	58
6.3.3 Impulso a la Transformación Digital con Acompañamiento Técnico y Financiero	58
6.3.4 Diseño de un Protocolo Local de Reactivación Temprana con Enfoque Sectorial	59
6. Conclusiones	60
7. Recomendaciones	63

Referencias bibliográficas..... 64

Lista de Figuras

Figura 1. Establecimiento de Microempresa según su sector 35

Figura 2. Afectaciones laborales y operativas 36

Figura 3. Endeudamiento y estrategias financieras de sostenimiento..... 37

Figura 4. Estrategias alternativas de ingreso y descapitalización 39

Figura 5. Recuperación económica y percepción actual..... 40

Figura 6. Cambios estructurales y adaptativos 41

Resumen

El siguiente estudio tiene como propósito analizar el impacto económico que el COVID-19 generó en las empresas de Bucaramanga entre los años 2020 y 2022. Para ello, se propone identificar los principales cambios económicos que afectaron a las organizaciones durante ese período, comprendiendo tanto los efectos negativos como los aspectos que pudieron haber resultado beneficiosos. Asimismo, se busca establecer las causas y consecuencias de dichos impactos en la economía nacional, evaluando cómo influyeron en los distintos sectores empresariales. Finalmente, el estudio tiene como objetivo diseñar una estrategia orientada a mitigar los efectos negativos de futuras crisis económicas, aportando herramientas que fortalezcan la resiliencia empresarial y permitan una mejor adaptación frente a eventos disruptivos similares.

Palabras Clave: Crisis, COVID-19, economía, impacto, resiliencia, estrategia, desempleo.

Abstract

The following study aims to analyze the economic impact that COVID-19 had on businesses in Bucaramanga between 2020 and 2022. To do so, it aims to identify the main economic changes that affected organizations during this period, understanding both the negative effects and the aspects that could have been beneficial. It also seeks to establish the causes and consequences of these impacts on the national economy, evaluating how they influenced different business sectors. Finally, the study aims to design a strategy aimed at mitigating the negative effects of future economic crises, providing tools that strengthen business resilience and enable better adaptation to similar disruptive events.

Keywords: Crisis, COVID-19, economy, impact, resilience, strategy, unemployment.

Introducción

La pandemia provocada por el COVID-19 representó una de las crisis sanitarias y económicas más profundas del siglo XXI. Su impacto se extendió a todos los sectores productivos, alterando el funcionamiento habitual de las economías, afectando el empleo, reduciendo los ingresos y exponiendo la fragilidad estructural de muchas organizaciones, especialmente en países en vías de desarrollo como Colombia. Ante esta situación sin precedentes, surgió la necesidad de comprender a fondo las consecuencias económicas que dejó la pandemia en las empresas colombianas, especialmente entre los años 2020 y 2022, período en el que se evidenció la mayor afectación (Sánchez y Segura, 2020).

Este proyecto tiene como propósito principal analizar el impacto económico que tuvo el COVID-19 en las empresas colombianas durante dicho período. Se centra especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), dado que estas representan cerca del 90% del tejido empresarial del país y son responsables de una porción significativa del empleo y del Producto Interno Bruto (PIB). En este contexto, se busca establecer las principales causas y consecuencias que provocaron desequilibrios financieros, cierres de operaciones y transformaciones estructurales en los modelos de negocio (Sánchez y Segura, 2020).

El enfoque del estudio no solo pretende identificar los daños causados, sino también resaltar las oportunidades de crecimiento y adaptación que algunas empresas lograron capitalizar, particularmente en sectores como la tecnología y el comercio digital, que experimentaron un crecimiento significativo. Esta doble mirada permite comprender tanto la vulnerabilidad como la resiliencia empresarial frente a contextos de incertidumbre (Sánchez y Segura, 2020).

Con los objetivos planteados, se aspira a desarrollar una serie de hallazgos que permitan generar estrategias de mitigación ante futuras crisis económicas. Estos objetivos incluyen, por un

lado, identificar los cambios económicos más representativos provocados por la pandemia; por otro, establecer las relaciones causa-efecto de estos fenómenos; y finalmente, diseñar estrategias viables que fortalezcan la capacidad de adaptación y respuesta de las empresas colombianas frente a eventos disruptivos (Sánchez y Segura, 2020).

Al concluir el proyecto, se espera entregar un diagnóstico integral del impacto económico del COVID-19 en el sector empresarial colombiano, así como una propuesta práctica de herramientas estratégicas que favorezcan la sostenibilidad, la recuperación y la competitividad de las empresas en escenarios similares. La intención no es únicamente académica o investigativa, sino aportar valor real a tomadores de decisiones, empresarios, instituciones y entidades gubernamentales encargadas del desarrollo económico del país (Sánchez y Segura, 2020).

En suma, este informe se presenta como un instrumento clave para comprender a fondo las lecciones que dejó la pandemia en términos empresariales, permitiendo transformar esa experiencia en conocimiento útil para el diseño de estrategias efectivas. Más allá de documentar los impactos del COVID-19, busca aportar insumos que sirvan a empresarios, emprendedores y responsables de políticas públicas para anticiparse a crisis futuras y tomar decisiones más acertadas. El análisis propuesto permite visibilizar tanto los riesgos como las oportunidades, lo cual resulta esencial en un entorno económico cada vez más volátil. Así, el estudio invita a proyectar un futuro empresarial más resiliente, flexible, innovador y preparado para enfrentar desafíos complejos, garantizando sostenibilidad y competitividad en el largo plazo (Sánchez y Segura, 2020).

1. Justificación

La crisis sanitaria provocada por el COVID-19 supuso un reto sin precedentes para la economía mundial, y Colombia no fue la excepción. Entre 2020 y 2022, las empresas enfrentaron múltiples dificultades, como la disminución de ingresos, el cierre de operaciones, el aumento del desempleo y cambios en la demanda del mercado. Mientras sectores como el comercio, el turismo y la manufactura experimentaron pérdidas significativas, industrias como la tecnología y el comercio digital lograron expandirse. Examinar estos efectos es fundamental para entender la capacidad de adaptación de las empresas y la evolución de la economía en tiempos de crisis. Asimismo, identificar las causas y consecuencias de esta situación permitirá desarrollar estrategias que minimicen los efectos negativos y refuercen la estabilidad económica ante futuros desafíos (Sánchez y Segura, 2020).

La situación económica derivada del COVID-19 puso en evidencia la fragilidad de varios sectores frente a eventos inesperados. La disminución de la actividad comercial, las restricciones en la movilidad y los cambios en los hábitos de consumo impactaron de manera significativa la estabilidad financiera de muchas empresas. La falta de preparación y adaptación de algunos negocios condujo al cierre de operaciones, a despidos masivos y a una desaceleración económica generalizada. No obstante, sectores como la tecnología y el comercio digital experimentaron un notable crecimiento, lo que demuestra el papel clave de la innovación en momentos de crisis. Analizar esta problemática permite no solo comprender los efectos positivos y negativos de la pandemia en la economía, sino también diseñar estrategias que fortalezcan la capacidad de respuesta de las empresas ante futuras crisis (Sánchez y Segura, 2020).

Este estudio es relevante porque permite profundizar en las consecuencias económicas que el COVID-19 tuvo en las empresas colombianas y en las estrategias que implementaron para

afrontar la crisis. Además de aportar conocimiento sobre la resiliencia empresarial, proporciona información clave para la toma de decisiones en el ámbito económico y empresarial. Identificar las causas y efectos de la crisis permitirá establecer estrategias que reduzcan la vulnerabilidad del sector productivo ante nuevos desafíos. Con estos hallazgos, tanto empresarios como responsables de políticas económicas podrán desarrollar planes de acción más efectivos para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las empresas en escenarios inciertos (García & Ospina, 2020).

Los resultados esperados de esta investigación incluyen una mejor comprensión del impacto económico que la pandemia tuvo en las empresas colombianas, lo que permitirá detectar tanto sus debilidades como las oportunidades que surgieron en ese contexto. También se busca definir estrategias efectivas que ayuden a mitigar los efectos adversos de futuras crisis económicas, impulsando la capacidad de adaptación y resiliencia del sector empresarial. Otro objetivo clave es generar información valiosa para la formulación de políticas económicas que fortalezcan a las empresas y faciliten su recuperación ante eventuales emergencias. Finalmente, se espera que este estudio proporcione herramientas útiles para empresarios y emprendedores, permitiéndoles tomar decisiones mejor fundamentadas y mejorar su competitividad en el mercado (García & Ospina, 2020).

La factibilidad del proyecto se basa en la existencia de datos económicos concretos y estudios previos sobre el impacto del COVID-19 en las empresas colombianas. Existen fuentes confiables, como informes gubernamentales y registros empresariales, que permiten realizar un análisis detallado y preciso. Además, la experiencia de empresas que lograron adaptarse a la crisis demuestra que es posible identificar estrategias efectivas para fortalecer la resiliencia empresarial. Esto facilitará la formulación de medidas prácticas y aplicables que contribuyan a

mitigar los efectos de futuras crisis económicas, asegurando la estabilidad del sector productivo en escenarios de incertidumbre (Manjarrés, 2022).

2. Descripción del Problema

2.1 Planteamiento del Problema

La pandemia del COVID-19 no fue solo una crisis sanitaria, se convirtió en un experimento forzado que puso a prueba la resistencia de las economías a nivel global.

Colombia, que proyectaba un crecimiento esperanzador para 2020, se vio enfrentada a una realidad distinta, la paralización abrupta de actividades, el cierre de negocios y una incertidumbre que tocó todos los sectores productivos. El primer trimestre del año enfrentó dos grandes desafíos que afectaron la economía global a corto y mediano plazo: la rápida propagación del Covid-19 y la drástica caída en los precios internacionales del petróleo. Estos factores han generado incertidumbre y presiones significativas sobre el crecimiento económico del país. (Bonet-Morón et al., 2020).

En este escenario, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), que representan cerca del 90% del tejido empresarial nacional y son el principal generador de empleo en el país. Históricamente han enfrentado crisis, como la provocada por la pandemia de Covid-19, que afectó gravemente su estabilidad financiera y económica, llevándose la peor parte. (García et al., 2021).

Sin embargo, para entender a fondo el impacto real de la pandemia, es necesario dejar las generalidades y enfocarse en territorios específicos. Este estudio elige a Bucaramanga no como una ciudad más en el mapa, sino por una razón de peso.

Durante la crisis, la capital santandereana mostró un comportamiento económico que parece contradecir la lógica. Mientras las noticias hablaban de cierres masivos y desempleo, en Bucaramanga y su área metropolitana ocurría algo peculiar, lo cual era un crecimiento del 23% en la creación de nuevas empresas durante los primeros meses de la pandemia (CCB, 2021).

Esta aparente contradicción, por un lado, empresas establecidas luchando por sobrevivir con caídas en ventas de hasta el 75.8% y reducciones del 42.3% en su personal (CCB, 2020), y por el otro, un auge inesperado de nuevos emprendimientos, principalmente microempresas – es el corazón del problema que esta investigación busca resolver.

¿Fue esta proliferación de nuevas unidades productivas una muestra de resiliencia genuina, una estrategia de supervivencia ante la pérdida del empleo formal, o simplemente un espejismo estadístico? Comprender esta dinámica particular de Bucaramanga entre 2020 y 2022 es crucial. No solo para documentar el daño, sino para descifrar las estrategias silenciosas de adaptación que surgieron en medio de la crisis y que pueden contener las claves para fortalecer el sector empresarial local frente a futuros desafíos.

2.2 Formulación de Investigación

¿Cuáles fueron los principales impactos económicos del COVID-19 en las empresas de Bucaramanga durante el período 2020-2022?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Analizar el impacto económico en las empresas de Bucaramanga provocado por el COVID-19, durante el período 2020-2022.

3.2 Objetivos Específicos

Identificar los cambios económicos en las empresas de Bucaramanga provocados por el COVID-19, durante los períodos 2020-2022.

Establecer causas y efectos que impactaron de manera positiva o negativa en la economía Bumanguesa durante el período año 2020 - 2022.

Proponer lineamientos generales para la mitigación de impactos económicos en empresas afectadas por el COVID-19.

4. Marco Referencial

4.1 Estado del Arte

Esta investigación se apoya en diversos estudios previos, entre ellos el estudio de (Sánchez et al., 2022) en Paraguay muestra cómo la pandemia afectó de manera diferenciada a las MIPYMES, evidenciando que la mayoría son empresas familiares con liderazgo masculino y un alto nivel educativo en sus directivos. Sin embargo, pese a esas fortalezas, el acceso a apoyos estatales fue limitado, lo cual condicionó sus posibilidades de adaptación. La incorporación del teletrabajo, aunque minoritaria, abre un debate sobre la transformación de los modelos laborales y su sostenibilidad en el tiempo. Así, se observa que las capacidades internas de las empresas no siempre fueron suficientes frente a la magnitud del impacto.

En la misma línea, la investigación en Hermosillo, México, analizó los factores de competitividad empresarial en medio de la crisis, revelando la fragilidad de los procesos organizativos y su repercusión en el desempeño. El cierre de negocios y los despidos masivos resaltaron la urgencia de políticas públicas sólidas que garanticen seguridad social y estabilidad laboral. En este sentido, la comparación con Paraguay permite comprender que los problemas de las MIPYMES trascienden fronteras y que las limitaciones de apoyo institucional agravan los efectos. Con ello, la pandemia no solo afectó la productividad, sino que cuestionó la capacidad estructural de las economías locales (Morales et al., 2022).

Ahora bien, el caso de Ecuador aporta una visión más amplia al relacionar los impactos económicos con los sociales. (Gallo et al., 2022), evidenciaron que la pandemia, junto con crisis históricas, incrementó la pobreza y la desigualdad, mostrando la conexión entre vulnerabilidad social y fragilidad empresarial. La correlación de variables como PIB, deuda y coeficiente de Gini resalta que los efectos de la pandemia no se limitaron a lo empresarial, sino que abarcaron

la estabilidad nacional. En este sentido, el vínculo entre desigualdad y desempeño económico plantea la necesidad de entender las MIPYMES como parte de un entramado social mayor.

De manera complementaria, la investigación en Perú destacó la afectación en la rentabilidad de las pequeñas empresas y la urgencia de respuestas innovadoras para sobrevivir. La adopción de modalidades mixtas y la capacitación del talento humano demuestran que la resiliencia empresarial depende de la gestión del conocimiento y del aprovechamiento de herramientas digitales. Este análisis se conecta con lo observado en Ecuador, ya que ambas experiencias reflejan que los efectos de la crisis no pueden explicarse solo en términos de pérdidas financieras, sino en la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a escenarios inciertos (Ysea et al., 2021).

En el plano internacional, el caso de Estados Unidos mostró cómo incluso economías estables sufrieron caídas abruptas a raíz del COVID-19 (He et al., 2021). La disminución del crecimiento económico evidencia que la magnitud de la crisis trascendió niveles de desarrollo, afectando también a mercados consolidados. El contraste con Perú y Ecuador permite advertir que, aunque los países difieren en su estructura económica, todos enfrentaron dificultades comunes como el desempleo y la pérdida de dinamismo. Así, se configura un panorama en el que las soluciones nacionales debieron articularse con estrategias globales.

Del mismo modo China, por su parte, experimentó una caída generalizada de su PIB, especialmente en sectores de servicios tradicionales como comercio y hostelería, aunque al mismo tiempo mostró capacidad de compensación gracias a industrias emergentes como las finanzas y la salud. Este escenario contrasta con Estados Unidos, donde la recuperación fue más lenta. Ambos casos muestran que la diversificación productiva y la inversión en sectores estratégicos resultaron claves para mitigar los impactos. Con ello, se refuerza la idea de que las

crisis abren espacios para la reconfiguración económica en función de las capacidades internas de cada país (Lu et al., 2021).

Igualmente, la crisis en Argentina representó un caso particular, pues la llegada de la pandemia coincidió con un momento de crisis estructural caracterizado por deuda insostenible, inflación y empleo precario y la combinación de problemas internos con los efectos de la emergencia sanitaria profundizó la vulnerabilidad de las empresas, especialmente de las pymes. Al contrastarlo con China, se observa que la ausencia de bases macroeconómicas sólidas limitó la capacidad de respuesta. De este modo, la pandemia actuó como un catalizador que aceleró problemas preexistentes en economías frágiles (Caro & López Mourelo, 2020).

Por otro lado, el caso de Italia muestra cómo la crisis generó un riesgo masivo de quiebras empresariales, lo que llevó al Gobierno a implementar ayudas extraordinarias para garantizar la continuidad productiva. Al comparar esta experiencia con la de Argentina, se observa que las medidas oportunas pueden mitigar los efectos negativos, mientras que la falta de liquidez y apoyo institucional agrava las pérdidas. En conjunto, los estudios revisados evidencian que la pandemia tuvo un impacto global con manifestaciones diferenciadas según el nivel de preparación y respuesta de cada país, lo que constituye un marco clave para orientar este proyecto (Orlando & Rodano, 2022).

El inicio de la pandemia por COVID-19 fue subestimado por diversos expertos, entre ellos algunos analistas rusos, quienes consideraron sus efectos como transitorios. No obstante, la evidencia actual confirma que sus repercusiones en la economía nacional y global serán prolongadas. La crisis sanitaria afectó gravemente a todos los sectores económicos, obligando a implementar medidas drásticas como despidos masivos y recortes salariales. Estas decisiones no solo impactaron a las empresas, sino también a los hogares, generando una contracción

significativa en el bienestar social. En este marco, Rusia, al igual que otras economías gravemente afectadas, enfrenta desafíos estructurales. Según Roberto Azevedo, exdirector de la Organización Mundial del Comercio (OMC), se prevén consecuencias severas en el comercio, el empleo y la calidad de vida, incluso más profundas que las derivadas de la crisis financiera de 2008. (Pazdnikova et al, 2020)

En el caso colombiano, las medidas de contención adoptadas para mitigar la propagación del virus provocaron una reducción operativa en sectores económicos clave, con afectaciones que oscilaron entre el 37 % y el 49 %. Esta contracción se atribuye principalmente al distanciamiento social y al toque de queda, generando un costo económico mensual estimado entre el 4,5 % y el 6,1 % del PIB. Particularmente, el departamento de Santander se posicionó como uno de los más vulnerables, dada su dependencia de sectores como la agricultura, el turismo, el petróleo, la minería y la generación de energía eléctrica. Si bien los sectores petroleros y turísticos fueron los más golpeados, la agricultura presentó un comportamiento heterogéneo. Cultivos como el café evidenciaron un crecimiento durante el primer cuatrimestre, lo que permitió que Santander se consolidara como el sexto mayor productor de café en el país. Este fenómeno revela una capacidad de resiliencia parcial en el sector agrícola, brindando positivismo ante una situación que nadie esperaba como lo es el COVID 19. (Fiallo, 2021).

En relación con la reactivación empresarial, se desarrolló un estudio en Barranquilla enfocado en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) tras la emergencia sanitaria. El objetivo fue analizar los niveles de recuperación económica posterior al confinamiento obligatorio. Los resultados permitieron identificar patrones en la gestión de personal, rentabilidad y productividad. Asimismo, se propusieron estrategias orientadas a mitigar el

impacto negativo en aquellas empresas con menor capacidad de recuperación. (Cantillo, et al., 2021).

Complementariamente, en Medellín se llevó a cabo una investigación centrada en el análisis financiero de las MIPYMES en sectores como industria, construcción, comercio y servicios. Los hallazgos revelaron que la crisis sanitaria afectó de manera significativa los ingresos, especialmente en el comercio. Aunque el Gobierno implementó subsidios, estos resultaron insuficientes para contrarrestar las pérdidas en algunos sectores. En contraste, otras empresas lograron acceder a apoyos adicionales, lo que evidencia una respuesta desigual frente a la crisis. (Paramo & Durango, 2022).

En este contexto, las empresas que apostaron por la innovación, particularmente en los sectores industrial y de servicios, mostraron una mayor capacidad de adaptación. La tecnología desempeñó un papel crucial para mantener la operatividad. Sin embargo, muchas MIPYMES enfrentaron dificultades de liquidez, incrementando su nivel de endeudamiento en más del 60 %. Además, su limitada presencia en mercados internacionales restringió sus oportunidades de inversión y crecimiento. (Paramo & Durango, 2022)

Por otro lado, el mercado laboral también evidenció impactos significativos. En Cartagena, el desempleo aumentó abruptamente del 8 % en el trimestre marzo-mayo de 2019 al 16,1 % en el mismo período de 2020, rompiendo la tendencia decreciente que se mantenía desde 2010. Aunque Cartagena y Barranquilla registraron las cifras más bajas de desocupación entre las principales ciudades del país, otras como Neiva e Ibagué presentaron tasas superiores al 30 %, con un promedio nacional del 20,3 % en las trece mayores urbes. Este fenómeno se atribuye al desplome en la demanda laboral por parte de empresas, el sector público y los trabajadores independientes. (Fragozo et al., 2022).

De manera similar, en Cali, el empleo se concentra en sectores altamente afectados por las medidas gubernamentales, como el comercio, la manufactura, hotelería, los restaurantes, el transporte y las actividades inmobiliarias. Esta situación se ve agravada por una alta informalidad laboral —superior al 50 %— predominante en los estratos socioeconómicos más bajos y en empresas unipersonales. Según estimaciones, en Cali se perdieron aproximadamente 400,000 puestos de trabajo debido al COVID-19. Se proyecta que los efectos de un shock en el desempleo podrían prolongarse hasta 18 meses, mientras que las consecuencias sobre el empleo se extenderían alrededor de un año. (Mora, 2021)

En Bogotá, los estudios se centraron en evaluar los efectos de la emergencia sanitaria sobre las PYMES. Los hallazgos indicaron que la pandemia afectó significativamente la estabilidad económica de estas empresas, con variaciones según el momento y las medidas de contención implementadas. Muchas empresas se vieron obligadas a reducir sus operaciones ante la dificultad de sostener su nómina completa, adoptando estrategias como la suspensión de empleados. (Martínez et al., 2022).

Finalmente, otra investigación en Bogotá abordó la situación de las microempresas tras el paso del COVID-19. Se concluyó que estas se vieron forzadas a transformarse para enfrentar la crisis, siendo la digitalización uno de los principales cambios. Aunque en una etapa inicial, esta transición permitió la adaptación a nuevas condiciones de mercado, impulsando estrategias de mercadeo más efectivas y una mayor interacción digital con los clientes. (Castaño & Ortiz, 2022).

4.2 Marco Teórico

Este estudio se basa en diversas teorías, incluyendo la de Ávila (2020), quien plantea que las crisis generan impactos significativos sobre el desempeño empresarial y las dinámicas productivas locales. Desde este enfoque, se comprende que los efectos de una crisis sanitaria trascienden el ámbito de la salud, provocando alteraciones profundas en los niveles de producción, consumo, empleo y estabilidad financiera.

Según Ávila (2020), las economías atraviesan ciclos de expansión y contracción que, en momentos de crisis, evidencian la vulnerabilidad del sistema productivo. Su planteamiento contribuye a comprender el impacto económico como la magnitud de la contracción generada por el COVID-19 en los sectores empresariales, mostrando que toda economía se encuentra sujeta a fluctuaciones que, cuando se combinan con eventos exógenos como una pandemia, provocan desequilibrios severos en la estructura productiva. Esta teoría permite analizar las fases del ciclo contracción, punto crítico y recuperación, proporcionando una base conceptual para evaluar la forma en que las empresas de Bucaramanga experimentaron la desaceleración económica y su posterior reactivación. Además, el enfoque de Ávila (2020), posibilita examinar las interdependencias entre los sectores económicos y cómo el cierre o limitación de uno de ellos puede repercutir en el conjunto, afectando las cadenas de valor, los niveles de inversión y la capacidad de generación de empleo.

Durante la pandemia, el ciclo económico descrito por Ávila (2020), se manifestó de manera clara. La contracción se reflejó en la disminución del producto interno bruto regional, el descenso del consumo y la reducción de la demanda de bienes y servicios. El punto crítico estuvo marcado por el confinamiento y las restricciones sanitarias que paralizaron la actividad económica, mientras que la recuperación se inició con la flexibilización gradual de las medidas y

el retorno progresivo de las actividades productivas. Este enfoque permite entender que la economía de Bucaramanga no fue ajena a las dinámicas nacionales y globales, sino que formó parte de un sistema interconectado que experimentó simultáneamente los efectos de la crisis y los esfuerzos de reactivación.

Por otro lado, Sanches & Ramos (2020) destacan que las crisis sanitarias alteran los patrones de consumo y la dinámica de la demanda agregada, provocando una disminución significativa en las ventas y los ingresos empresariales. Su aporte se relaciona directamente con la variable indicadores financieros, al demostrar cómo las perturbaciones externas repercuten en la liquidez, la rentabilidad y el flujo de caja de las empresas. Desde este enfoque microeconómico, se comprende que los indicadores financieros actúan como señales del estado de salud económica de las organizaciones, reflejando el grado de impacto que una crisis puede tener sobre su sostenibilidad. En el contexto de Bucaramanga, las empresas debieron enfrentarse a caídas abruptas en sus ingresos y a la necesidad de mantener sus costos fijos, generando presiones sobre su capacidad de pago y su estructura de capital.

Los planteamientos de Sanches & Ramos (2020) permiten además analizar cómo las empresas locales implementaron mecanismos de ajuste financiero para sobrevivir al periodo de crisis. Estos ajustes incluyeron la renegociación de créditos, la reducción de personal, la implementación de ventas virtuales y la búsqueda de nuevos canales de distribución. Tales medidas afectaron directamente indicadores como la rentabilidad sobre ventas, el margen operativo y la liquidez corriente, los cuales sirven para medir el grado de resiliencia financiera en situaciones adversas. Así, la teoría de estos autores evidencia que el impacto económico no solo se traduce en una disminución de las utilidades, sino también en transformaciones estructurales en la gestión financiera y en la toma de decisiones empresariales orientadas a la supervivencia.

Así mismo en el ámbito organizacional, Bolaños & Peláez (2021) introducen el concepto de resiliencia empresarial como la capacidad de adaptación, innovación y aprendizaje de las organizaciones frente a circunstancias adversas. Este enfoque resalta la importancia de la flexibilidad interna, la transformación digital y la diversificación como estrategias que facilitan la sostenibilidad en entornos inciertos. La resiliencia no se limita únicamente a resistir la crisis, sino a aprovecharla como oportunidad para reinventar procesos, redefinir modelos de negocio y fortalecer las competencias internas. En el presente estudio, la resiliencia se interpreta como una variable mediadora entre los efectos negativos del impacto económico y la posibilidad de recuperación, revelando el papel de la gestión empresarial en la superación de la crisis.

La perspectiva de Bolaños & Peláez (2021) cobra especial relevancia en el contexto local, donde las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la base del tejido productivo. Estas organizaciones, al disponer de recursos limitados, debieron recurrir a la creatividad, la digitalización y la cooperación para mantener su operación. La adopción de tecnologías, el uso de plataformas de comercio electrónico y la reorganización del trabajo en modalidad remota se convirtieron en elementos clave para sostener la productividad. De esta forma, la resiliencia empresarial se expresó no solo en la capacidad de resistir los impactos económicos inmediatos, sino también en la habilidad de aprender, adaptarse y crecer frente a las nuevas condiciones del mercado.

Méndez Parra (2021) aporta una visión complementaria al resaltar el papel de las políticas públicas como instrumento de estabilización económica. Desde una perspectiva macroeconómica, el autor sostiene que las medidas fiscales y monetarias implementadas por el Estado contribuyen a mitigar el impacto económico y a sostener los indicadores financieros de las empresas. En este sentido, la acción gubernamental se entiende como parte esencial del

proceso de respuesta, al facilitar líneas de crédito, subsidios y programas de reactivación que fortalecen la resiliencia del tejido empresarial. Las políticas públicas actúan, por tanto, como un puente entre el impacto y la recuperación, proporcionando los medios necesarios para que las empresas puedan enfrentar la crisis con mayor capacidad de respuesta.

En el caso de Bucaramanga, las iniciativas nacionales y locales orientadas a la reactivación económica como los programas de apoyo al empleo formal, los incentivos para la digitalización empresarial y los alivios tributarios constituyeron mecanismos de amortiguación frente a la caída de los ingresos. Méndez Parra (2021) enfatiza que este tipo de medidas no solo tiene un efecto temporal, sino que contribuye a reconstruir la confianza empresarial y a restablecer el flujo de capital en los mercados. Así, la intervención estatal desempeña un papel decisivo en el fortalecimiento de los indicadores financieros, al permitir que las empresas restablezcan su capacidad operativa y retomen la senda del crecimiento.

Las instituciones oficiales como el DANE, el Banco de la República y el BID proporcionan la base empírica para operacionalizar las variables del estudio. Los informes de estas entidades permiten cuantificar el impacto económico mediante el seguimiento del PIB, el empleo y la producción; construir los indicadores financieros a partir de la evolución de ingresos, costos y rentabilidad; y evaluar la resiliencia empresarial a través de los resultados en innovación y recuperación sectorial. Esta información complementa la fundamentación teórica al ofrecer evidencia verificable del comportamiento económico de Bucaramanga durante el período analizado. Los datos reportados por el DANE evidencian la contracción del producto interno bruto en 2020, así como la recuperación gradual observada en 2021 y 2022. De igual manera, el Banco de la República registró la disminución en los niveles de consumo y la caída en las tasas de inversión, factores que incidieron directamente en los indicadores financieros empresariales.

Teniendo en cuenta lo anterior si analizamos la metodología de los autores mencionados nos permite tener una comprensión integral del fenómeno. Mientras Ávila (2020), aborda la crisis desde una perspectiva macroeconómica, destacando los ciclos de contracción y recuperación, Sánchez & Ramos (2020) centran su análisis en la estructura financiera empresarial y sus indicadores, y Bolaños & Peláez (2021) profundizan en las capacidades internas de adaptación y resiliencia. Méndez Parra (2021) en cambio, integra las dimensiones anteriores mediante el papel de las políticas públicas como mecanismo de soporte. La combinación de estas perspectivas hace posible explicar las relaciones entre el impacto económico, los indicadores financieros y la resiliencia empresarial en un entorno de crisis prolongada, mostrando que la interacción entre estos elementos determina la intensidad del daño y la velocidad de la recuperación.

De este análisis se deriva un modelo teórico integrado que explica el proceso vivido por las empresas durante la pandemia, estructurado en cuatro fases interconectadas que fueron la crisis, el impacto, la respuesta y la recuperación. La fase de crisis representa el choque inicial provocado por el COVID-19, caracterizado por la paralización de la actividad económica y la ruptura de la estabilidad empresarial. El impacto se evidencia en la reducción de ingresos, rentabilidad y empleo, afectando directamente los indicadores financieros y revelando las debilidades estructurales de las empresas. La respuesta corresponde a las acciones empresariales y políticas que buscan contrarrestar los efectos adversos, fortaleciendo la resiliencia mediante estrategias de adaptación, innovación y cooperación. Finalmente, la recuperación se presenta como el resultado de dichas estrategias, reflejando la capacidad del tejido empresarial para estabilizarse y retomar el crecimiento.

En el contexto de Bucaramanga, este modelo permitió observar cómo las empresas enfrentaron los efectos del COVID-19 desde distintas dimensiones. El impacto económico se manifestó en la caída del PIB local, el cierre temporal de negocios, el aumento del desempleo y la disminución del consumo. Los indicadores financieros evidenciaron disminuciones en ventas, liquidez y rentabilidad, especialmente en sectores como comercio, servicios y manufactura. La resiliencia empresarial se expresó en la implementación de canales digitales, la reorganización de procesos productivos y el aprovechamiento de apoyos estatales. Estas relaciones muestran que la recuperación no fue uniforme, sino que dependió de la interacción entre las variables y de la capacidad de cada empresa para adaptarse a los cambios del entorno.

En otras palabras, el marco teórico integra los aportes de los distintos autores y establece una relación directa entre las variables de estudio. El impacto económico se entiende como la afectación general sobre la estructura productiva; los indicadores financieros, como las medidas de desempeño que reflejan la magnitud del daño y la eficacia de la gestión; y la resiliencia empresarial, como la respuesta estratégica que posibilita la recuperación. Este enfoque integral proporciona una base conceptual sólida para analizar las consecuencias económicas del COVID-19 en las empresas de Bucaramanga y para comprender los factores que determinaron su proceso de recuperación entre 2020 y 2022.

4.3 Marco Conceptual

La inoculación de muestras respiratorias en células epiteliales de las vías respiratorias humanas, líneas celulares Vero E6 y Huh7, condujo al aislamiento de un nuevo virus respiratorio cuyo análisis del genoma mostró que era un nuevo coronavirus relacionado con el SARS-CoV y, por lo tanto, llamado coronavirus del síndrome respiratorio agudo severo 2 (SARS-CoV-2). El SARS-CoV-2 es un betacoronavirus que pertenece al subgénero Sarbecovirus . La propagación

mundial del SARS-CoV-2 y las miles de muertes causadas por la enfermedad por coronavirus (COVID-19) llevaron a la Organización Mundial de la Salud a declarar una pandemia el 12 de marzo de 2020 (Ciotti et al., 2020)

No obstante, una crisis la cual se relaciona con los ciclos o variaciones económicas propias de una economía de mercado. Estas no son causadas por factores ajenos al sistema, como catástrofes naturales o conflictos bélicos, aunque estos pueden influir, sino por mecanismos internos del propio sistema. Lo que define la etapa de recesión o contracción, cuyo punto más crítico se denomina crisis, es el descenso generalizado de la actividad económica. Esto se manifiesta en la caída de la producción de bienes y servicios, el aumento del desempleo, y la reducción de ganancias, precios y salarios (Rapoport & Brenta, 2010)

Como consecuencia, la economía como disciplina se organiza en tres pilares fundamentales: la producción, que consiste en transformar los recursos naturales en bienes útiles para satisfacer las demandas de las personas; la distribución, que determina cómo se reparten los productos entre quienes participaron en su elaboración; y el crecimiento, referido a la capacidad de incrementar, con el tiempo, tanto el volumen como la calidad de los bienes disponibles (de Economía, 2003).

Mientras tanto, en el campo de la información, Menou presenta un concepto de impacto analizado desde dos enfoques. El primero examina los efectos generados por diversos proyectos que fomentan el desarrollo de actividades informacionales. El segundo aborda las consecuencias del uso de la información para resolver problemas clave del desarrollo, tales como el cumplimiento de necesidades básicas, el progreso económico, la conservación ambiental, la modernización del sector público y la disminución de la mortalidad, así como su influencia en ámbitos educativos, profesionales, sociales y culturales (Libera Bonilla, 2007).

Sin embargo, el concepto de desempleo abarca a aquellas personas que superan cierta edad (la cual varía según el país) y que, durante un período específico, cumplían con tres condiciones: 1) no tenían empleo, es decir, no realizaban trabajo remunerado ni independiente; 2) estaban en condiciones de trabajar inmediatamente, ya sea como empleados o autónomos; y 3) realizaban acciones activas para conseguir un empleo (Pugliese, 200).

Asimismo, el endeudamiento ocurre cuando las personas obtienen bienes o servicios a través de créditos. Este fenómeno no es solo financiero, sino que involucra aspectos psicológicos y procesos cognitivos complejos. Estos factores pueden afectar directamente la salud física y mental de los individuos. Por eso, las decisiones económicas dependen tanto del contexto socioeconómico como de las percepciones y hábitos frente a la deuda (de la Vega & Herrejón, 2020)

Según Rutter, la resiliencia se describe como el proceso mediante el cual las personas logran resultados positivos a pesar de enfrentar situaciones adversas. No implica una ausencia de afectación por el trauma, sino la habilidad de sobreponerse a las dificultades. Sin embargo, otros autores sostienen que no se trata simplemente de resistir la adversidad, sino de la capacidad de crecer y desarrollarse en medio de circunstancias desafiantes. (Truffino, 2010).

4.4 Marco Legal

Como efecto de la emergencia sanitaria COVID 19, en Colombia se emitieron diferentes leyes y decretos.

Por el cual se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional, este Decreto faculta al Gobierno Colombiano para que tome las medidas necesarias sobre esta grave calamidad en cuanto a salud pública, orden público, economía y comercio, sistema financiero, sistema de transporte y servicios públicos domiciliarios, entre

otros. Este decreto fue la base legal para que se emitieran otros decretos y leyes. (Decreto 417 de 2020)

Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público. Este Decreto estableció el confinamiento, con el fin de que el virus no se propagara, este fue el primer instrumento legal que permitió al Gobierno Colombiano a prepararse y enfrentar esta calamidad de salud pública, priorizando la protección de la Vida. (Decreto 457 de 2020)

Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Esta ley busca promover el desarrollo y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, con el fin de reconocer la gran importancia que tienen estas en la generación de empleo e impacto económico a nivel nacional. (Ley 590 de 2000)

“Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.” Esta Ley estableció un marco legal para aquellas empresas que a raíz de la emergencia sanitaria entraron en una crisis financiera, esto con el fin de que pudieran reorganizarse. El fin de esta ley es permitirles que salven sus empresas a través de reestructuraciones fomentando una acción temprana. Al acogerse a esta ley les permite iniciar un proceso si prevén que no podrán cumplir con sus obligaciones de manera oportuna. (Ley 1116 de 2006)

5. Metodología

5.1 Tipo de Investigación

La investigación se desarrolla por un tipo de investigación descriptiva. Según Daen (2011), la investigación descriptiva consiste en observar, registrar, analizar e interpretar datos para examinar las características y propiedades de un fenómeno. Esto permite clasificar, organizar o resumir la información con base en criterios definidos, facilitando un estudio más profundo posterior. Este tipo de investigación se centra en la realidad de los hechos y en su adecuada comprensión.

Para el estudio es descriptivo porque una vez desarrollada la investigación se puede deducir el impacto económico que tuvieron las distintas empresas durante el tiempo de COVID-19.

5.2 El Enfoque de la Investigación

Este estudio adopta un enfoque cuantitativo. De acuerdo con Bonilla y Rodríguez, el método cuantitativo se basa en los principios del positivismo, defendiendo la idea de un enfoque unificado para la ciencia, comparable al de disciplinas como la física o la química.

Generalmente, este tipo de investigación toma como punto de partida marcos teóricos reconocidos, utilizándolos para plantear supuestos sobre cómo se relacionan las variables involucradas en el fenómeno de estudio. (Sánchez Molina et al., 2021)

Se desarrolla este estudio a partir de este enfoque para recolectar información, analizar y obtener resultados.

5.3 Población y Muestra Poblacional

El universo poblacional del estudio está conformado por las empresas del municipio de Bucaramanga, que según el último registro del Portal Único del Estado Colombiano asciende a

38.995 empresas activas. Para la investigación se definió como población objeto de estudio las 914 empresas pertenecientes al sector de cabecera. Mediante un muestreo estadístico aleatorio simple con un nivel de confianza del 95%, se determinó que el tamaño de muestra representativo corresponde a 272 empresas, las cuales serán sujeto de análisis en esta investigación.

5.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la recolección de la información necesaria en esta investigación, se empleó la técnica de encuesta. Esta técnica se caracteriza por ser un método cuantitativo que permite obtener información de una población a través de un conjunto de preguntas estandarizadas.

El instrumento utilizado para la aplicación de esta fue un cuestionario diseñado para abordar las variables de interés en la investigación. Contiene una serie de preguntas cerradas, lo que facilita el análisis de los datos.

6. Desarrollo de los Objetivos

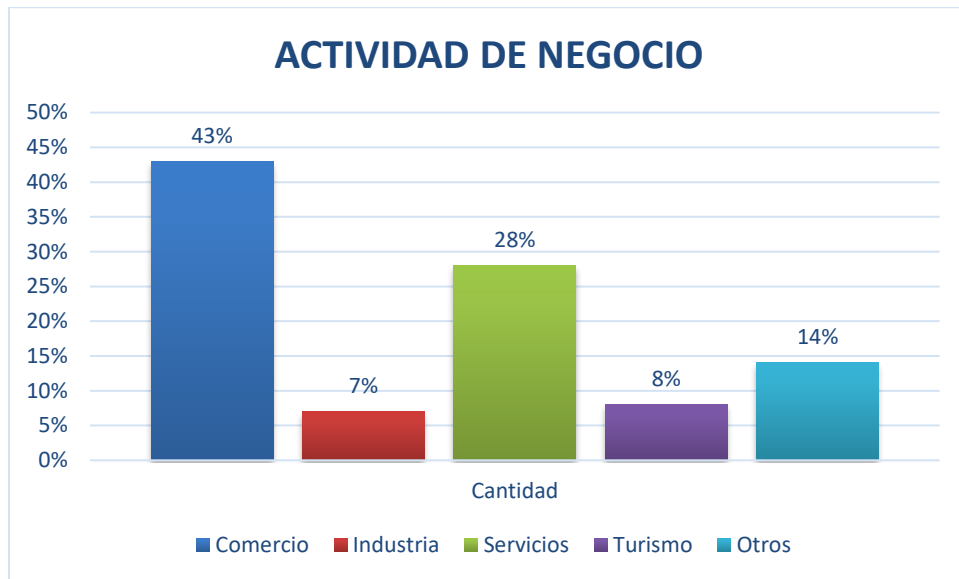
6.1 Identificar los cambios económicos en las empresas de Bucaramanga provocados por el COVID-19, durante los períodos 2020-2022

Los resultados presentados se obtuvieron a partir de una encuesta estructurada de 22 ítems, validada por juicio de expertos y aplicada entre agosto y octubre de 2025 a un total de 272 microempresas de Bucaramanga, pertenecientes a los sectores de comercio, industria, servicios, turismo y otras actividades.

El propósito de este objetivo es comprender cómo las empresas de Bucaramanga vivieron y enfrentaron los cambios económicos generados por la pandemia del COVID-19 entre 2020 y 2022. A partir de la información obtenida en las encuestas aplicadas a los empresarios locales, se busca identificar de qué manera se transformaron aspectos clave como el empleo, las finanzas, la organización interna y las estrategias que adoptaron para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno.

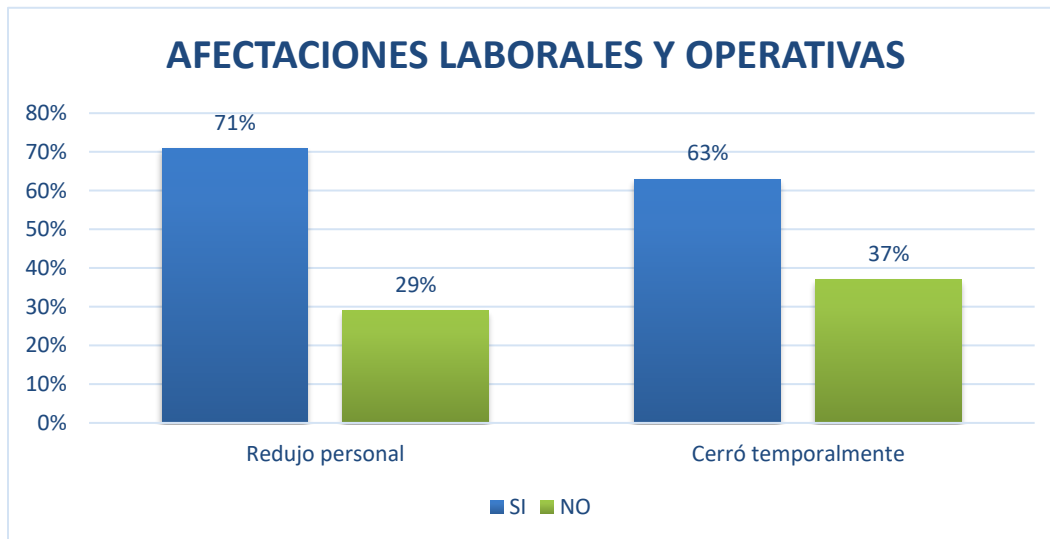
Este análisis permitirá conocer el nivel de impacto económico que sufrieron las empresas y las acciones que implementaron para superar la crisis, así como el grado de recuperación alcanzado en los años posteriores. Además, contribuirá a reconocer patrones de comportamiento empresarial frente a situaciones de emergencia, ofreciendo información útil para diseñar estrategias que fortalezcan la resiliencia, la sostenibilidad y la capacidad de respuesta del tejido productivo local ante futuras crisis económicas o sanitarias.

El estudio se realizó a un total de 272 establecimientos de microempresas, de los cuales 117 son de comercio, 19 de industria, 75 de servicio, 22 de turismo y 19 a otra actividad.

Figura 1.*Establecimiento de Microempresa según su sector*

La distribución por sectores muestra que la mayoría de los negocios se concentran en el comercio (43 %) y los servicios (28 %). En menor medida aparecen actividades como el turismo (8 %), la industria (7 %) y otros oficios (7 %). En conjunto, estos datos reflejan que las microempresas de la zona de cabecera en Bucaramanga se mueven principalmente entre la venta de productos y la prestación de servicios, lo cual marcó de manera importante la forma en que vivieron y enfrentaron la crisis sanitaria.

Esta estructura coincide con lo reportado por Rueda y Cortes (2024), quienes destacan que el comercio y los servicios son los ejes predominantes en la actividad empresarial local. Asimismo, la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2023) señala que estas actividades conforman el núcleo económico de la ciudad, especialmente en micro y pequeñas empresas.

Figura 2.*Afectaciones laborales y operativas*

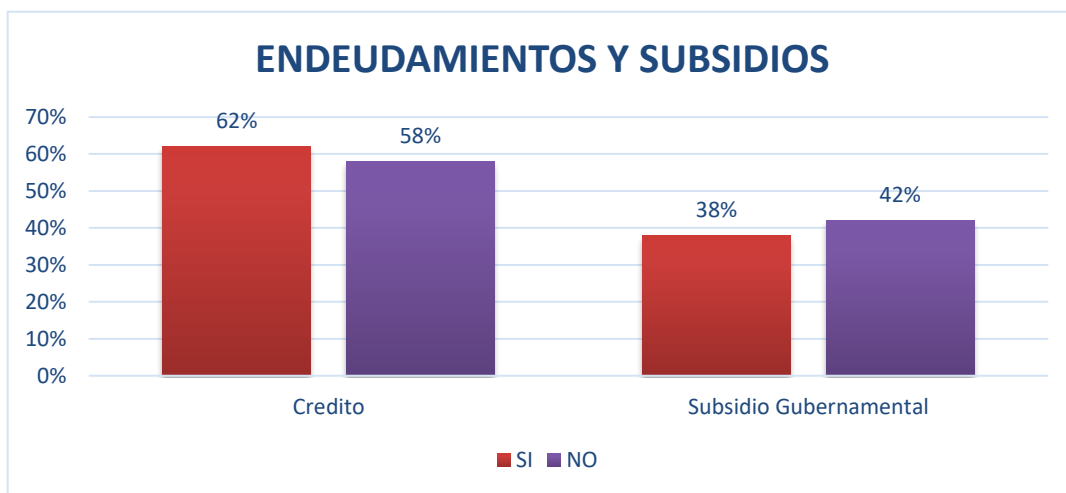
El 71 % de los empresarios redujo su personal y el 63 % suspendió temporalmente operaciones. Ambas cifras reflejan un deterioro significativo en el empleo, la productividad y la continuidad operativa. La reducción de personal se destaca como la afectación más frecuente, aunque la suspensión temporal también impactó de manera considerable la estabilidad empresarial.

Estos hallazgos se relacionan con el estudio de Castro y Badel (2022), quienes identificaron que la pandemia afectó de manera profunda el capital humano de las MiPyME en Bogotá, generando alteraciones en el entorno económico y obligando a las empresas a reorganizarse para evitar crisis financieras. La disminución del consumo llevó a muchas organizaciones a implementar ajustes laborales y contractuales. En este contexto, la incorporación de tecnologías digitales se consolidó como una estrategia esencial para garantizar la continuidad operativa y facilitar la adaptación al nuevo escenario empresarial.

En conclusión, las afectaciones laborales y operativas causadas por la pandemia no solo reflejaron una crisis económica, sino también una prueba de fortaleza humana y empresarial. Detrás de cada cierre temporal o reducción de personal hubo historias de esfuerzo, adaptación y búsqueda de nuevas oportunidades. Las empresas de Bucaramanga demostraron que, aun en medio de la incertidumbre, es posible reinventarse y salir adelante. Esta experiencia dejó como enseñanza la importancia de valorar a las personas, de apostar por la innovación y de mantener la esperanza como motor para reconstruir lo que la crisis puso a prueba.

Figura 3.

Endeudamiento y estrategias financieras de sostenimiento



El 62 % de los empresarios solicitó créditos para sostener su actividad, mientras que el 42% accedió a subsidios. Aunque los créditos fueron la estrategia financiera más utilizada, una proporción considerable de empresas no accedió a ayudas gubernamentales 58%, lo que evidencia disparidades en el acceso a fuentes de apoyo. Este comportamiento confirma que la crisis incrementó la dependencia del endeudamiento como mecanismo de supervivencia.

Este estudio permitió evidenciar que gran parte de las empresas debieron contraer nuevas deudas para garantizar su continuidad, lo que demuestra un incremento en la dependencia del endeudamiento como mecanismo de supervivencia financiera. Dicha situación revela la

dificultad que enfrentaron los empresarios para mantener la liquidez, así como la necesidad de respaldo institucional que les permitiera evitar la quiebra o el cierre definitivo de sus operaciones.

Cabe destacar que este comportamiento no fue exclusivo de Bucaramanga. Según Santiago (2022), en su estudio “Apalancamiento financiero en tiempo de pandemia por COVID-19 como estrategia de sostenibilidad de las empresas en Colombia”, se determinó que el apalancamiento financiero se convirtió en una herramienta clave para la sostenibilidad empresarial en el país. En medio de una crisis sanitaria y económica sin precedentes, las empresas recurrieron al financiamiento para mantener su operatividad, cubrir gastos fijos y preservar empleos, mientras el Estado implementó políticas monetarias como la reducción de las tasas de interés que facilitaron el acceso al crédito y fortalecieron la resiliencia del sector empresarial.

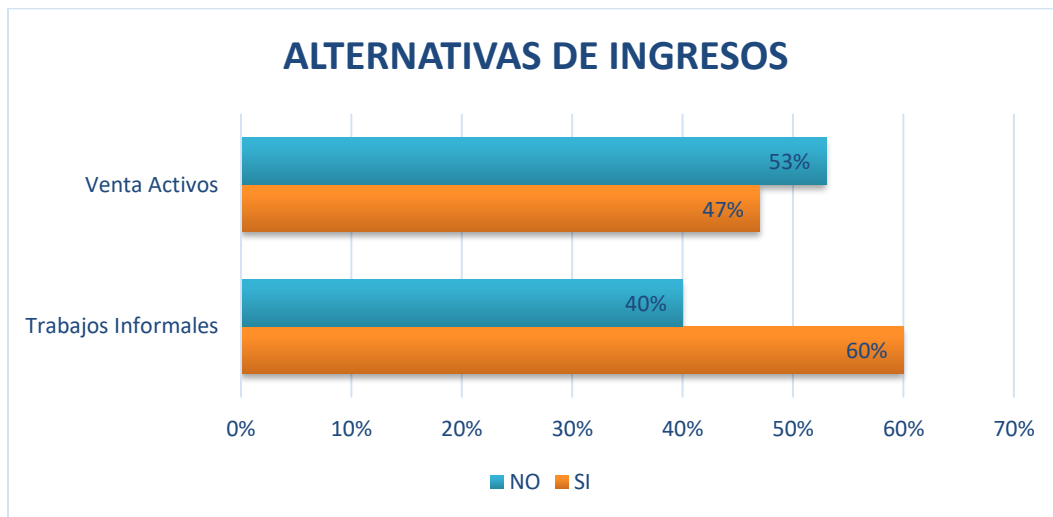
No obstante, los resultados de la encuesta también evidencian que la sostenibilidad no dependió únicamente de las medidas externas, sino de la capacidad interna de gestión y adaptación. Un 38% de las empresas no solicitó créditos y un 58% no accedió a ayudas gubernamentales, lo que demuestra que muchas optaron por estrategias propias de reorganización, austeridad o reinención para afrontar la crisis.

En conclusión, el apalancamiento financiero durante la pandemia no solo representó una fuente de liquidez, sino también un reflejo de la fortaleza, resiliencia y capacidad de adaptación del empresariado colombiano. Detrás de cada decisión financiera hubo personas y equipos que, con esfuerzo y creatividad, buscaron mantener vivas sus empresas, proteger los empleos y sostener sus sueños en medio de la incertidumbre. La crisis, más que una caída, se convirtió en

una oportunidad para redescubrir el valor de la gestión responsable y la solidaridad empresarial frente a la adversidad.

Figura 4.

Estrategias alternativas de ingreso y descapitalización



Por otra parte, el 60 % de los empresarios generó ingresos adicionales a través de actividades informales, mientras que el 47 % vendió activos. Estas cifras reflejan procesos de descapitalización que comprometen la sostenibilidad financiera a largo plazo. La búsqueda de ingresos alternativos evidencia los niveles de presión económica enfrentados por los empresarios, quienes recurrieron a estrategias de supervivencia ante la disminución de ventas.

Estas decisiones reflejan un proceso de descapitalización y pérdida de patrimonio empresarial, lo que demuestra que la pandemia no solo impactó los niveles de rentabilidad, sino también la capacidad de inversión y sostenibilidad financiera a futuro de las empresas.

En términos humanos, este panorama revela el esfuerzo, la resiliencia y las difíciles decisiones que muchos empresarios debieron asumir para sobrevivir en medio de la crisis. Detrás de cada porcentaje hay historias de sacrificio y adaptación, que muestran cómo, aun en la adversidad, prevaleció el deseo de seguir adelante y reconstruir sus sueños empresariales.

de cada porcentaje hay historias de sacrificio y adaptación, que muestran cómo, aun en la adversidad, prevaleció el deseo de seguir adelante y reconstruir sus sueños empresariales.

Figura 5.

Recuperación económica y percepción actual



El 53 % de las microempresas tardó entre uno y tres años en estabilizar sus operaciones, mientras que el 20 % aún no se ha recuperado. Aunque la mayoría muestra avances hacia la estabilización, la recuperación sigue siendo heterogénea. En cuanto a la situación financiera actual, el 59 % la evalúa como buena y el 6 % como excelente; sin embargo, un 35 % la considera regular, reflejando una mejora parcial todavía limitada por los rezagos de la crisis.

La OIT Países Andinos (2020), la recuperación total de las empresas especialmente las Mipymes podría tardar entre tres y cinco años, dependiendo del tamaño de la empresa, el sector económico y la región donde opere. Bajo esta referencia, se puede determinar que la recuperación en Bucaramanga se encuentra dentro de estos rangos. Además, se evidencian sectores con una recuperación más rápida, como el comercio, que ha logrado adaptarse con mayor agilidad a las nuevas dinámicas del mercado.

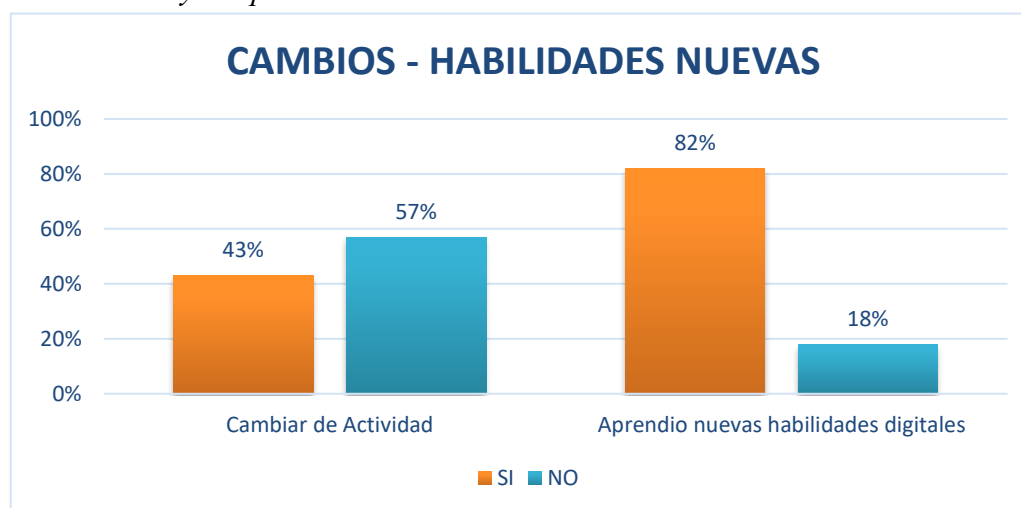
Por otro lado, la encuesta también indagó sobre la situación financiera actual de las microempresas en la ciudad. A pesar de las dificultades, el 59 % de los empresarios calificó su situación como buena y un 6 % como excelente. Sin embargo, un 35 % la consideró regular, lo que evidencia una recuperación parcial y desigual entre los distintos sectores económicos.

Este panorama sugiere que la recuperación ha sido lenta y desafiante, principalmente porque muchos empresarios tuvieron que endeudarse más para mantenerse operativos. Esta decisión incrementó la carga financiera de sus negocios, ya que debieron asumir nuevas obligaciones en medio de la caída de las ventas. Aunque actualmente se observa una mejoría en los ingresos, las ventas aún no han alcanzado la estabilidad necesaria para garantizar un crecimiento sostenido.

La recuperación de las microempresas en Bucaramanga refleja la resiliencia y perseverancia de los empresarios locales, quienes, pese a las adversidades económicas y financieras, han logrado mantenerse en pie. Aunque el camino hacia la estabilidad plena aún continúa, cada avance representa un paso firme hacia la reconstrucción del tejido empresarial de la ciudad.

Figura 6.

Cambios estructurales y adaptativos



Para finalizar, El 43 % de los empresarios consideró cambiar de actividad económica y el 82 % realizó inversiones en tecnología. Este comportamiento evidencia procesos de transformación estructural y adaptación a un entorno más digital y competitivo. La inversión tecnológica se consolidó como un factor clave para garantizar continuidad operativa y acceder a nuevos mercados.

Con estos hallazgos se concluye al finalizar el proceso que la pandemia representó un punto de inflexión que obligó a las empresas, especialmente en Bucaramanga, a repensar su forma de operar y adaptarse a nuevas realidades. La digitalización se consolidó como una herramienta esencial para la sostenibilidad, impulsando modelos empresariales más sólidos, flexibles y humanos. Los resultados reflejan que, aunque este periodo significó grandes pérdidas y desafíos, también abrió oportunidades para la innovación y la reinención. Gracias a la resiliencia, la capacidad de aprendizaje y la gestión humana, las empresas lograron transformar la adversidad en fortaleza, dejando como enseñanza que la flexibilidad, la tecnología y el factor humano son pilares fundamentales para el crecimiento y la sostenibilidad en tiempos de crisis.

6.2 Establecer causas y efectos que impactaron de manera positiva o negativa en la economía Bumanguesa durante el período Año 2020 - 2022

Entre los años 2020 y 2022, la economía a nivel mundial vivió uno de los periodos más desafiantes de su historia reciente. La llegada del COVID-19 cambió de manera abrupta la forma en que las personas trabajaban, consumían y producían, generando un fuerte impacto en casi todos los sectores económicos. En medio de este escenario, resulta importante reconocer cuáles fueron las causas y los efectos que marcaron esta etapa, tanto aquellos que afectaron negativamente el crecimiento económico como los que impulsaron nuevas oportunidades de desarrollo (Cruz 2021).

Las causas negativas se relacionan principalmente con la paralización de actividades productivas, la pérdida de empleos, la disminución de los ingresos y la incertidumbre general que caracterizó esos meses. Estos factores provocaron una desaceleración que afectó especialmente a las pequeñas y medianas empresas, que contaban con menos recursos para adaptarse a los cambios (Cruz 2021).

Sin embargo, también surgieron efectos positivos. Muchas organizaciones y emprendedores encontraron en la crisis una oportunidad para reinventarse, apostando por la innovación, la digitalización y nuevas formas de trabajo. La adopción de herramientas tecnológicas, el auge del comercio electrónico y la búsqueda de modelos de negocio más flexibles demostraron la capacidad de adaptación de las economías ante la adversidad (Cruz 2021).

Para desarrollar el objetivo de la investigación, se realizó un análisis basado en la información recolectada mediante una encuesta aplicada a 272 microempresas de Bucaramanga. Los resultados fueron examinados mediante el uso de estadísticas descriptivas, lo que permitió identificar patrones y tendencias comunes entre los empresarios. Gracias a este proceso, fue posible reconocer y clasificar las principales causas y efectos percibidos durante la pandemia. Las causas se relacionaron con los factores que generaron los cambios económicos, como las restricciones de movilidad, la disminución del consumo y las dificultades de acceso al crédito.

Por su parte, los efectos reflejaron las consecuencias de estos fenómenos, entre ellas la reducción del empleo, la pérdida de liquidez y la rápida adopción de estrategias digitales. Este análisis brindó una visión más clara y estructurada del impacto de la crisis en el tejido empresarial local, resaltando tanto los desafíos enfrentados como las respuestas adaptativas desarrolladas por el sector.

Así las cosas, una vez aplicada la encuesta se lograron identificar las principales causas y efectos que afectaron a las microempresas de Bucaramanga durante la pandemia del COVID-19, entre los cuales se destacan:

6.2.1 Medidas de confinamiento y restricción de movilidad

Con base en la fase de la encuesta relacionada con el cierre temporal de negocios, se analizó el impacto de las restricciones aplicadas durante la pandemia. Esta pregunta permitió identificar las limitaciones que enfrentaron los establecimientos debido a las medidas de confinamiento adoptadas en ese periodo.

Las medidas de confinamiento implementadas por el Gobierno Nacional para contener la propagación del COVID-19 impactaron de manera directa la dinámica económica de Bucaramanga. El cierre temporal de establecimientos, la reducción de horarios, el control de aforos y las restricciones de movilidad provocaron una fuerte desaceleración en las actividades productivas. Sectores como el comercio, los servicios y el turismo, fundamentales para la economía local, fueron los más afectados, evidenciando una paralización significativa de sus operaciones.

6.2.1.1 Efectos

- Disminución del empleo formal

La imposibilidad de operar con normalidad llevó a que muchas empresas redujeran su personal o, en algunos casos, suspendieran completamente sus actividades por un periodo determinado. Esta situación provocó un incremento considerable del desempleo formal, afectando de manera directa los ingresos de numerosos hogares. Como consecuencia, se generó una disminución en la capacidad de consumo de las familias, lo que desencadenó una contracción del mercado interno. Este escenario no solo debilitó el tejido empresarial, sino que

también intensificó el ciclo de recesión económica, ya que la baja demanda obstaculizó la recuperación de los sectores productivos y retrasó la reactivación económica del territorio.

- Suspensión de operaciones y pérdida de productividad

El cese temporal de actividades empresariales generó profundas afectaciones en la cadena productiva. Muchas compañías, al verse obligadas a detener sus operaciones, enfrentaron la pérdida de inventarios y la disminución de su capacidad operativa. En numerosos casos, la mercancía, tanto perecedera como no perecedera, ya estaba lista para ser comercializada, pero las restricciones de movilidad y distribución impidieron su entrega. Esta situación produjo pérdidas económicas significativas y puso en riesgo la estabilidad financiera de los negocios. A raíz de esta pausa forzosa en la producción, los flujos de caja se vieron seriamente comprometidos, amenazando la sostenibilidad de muchas empresas y dejando en evidencia la vulnerabilidad del tejido empresarial frente a situaciones inesperadas.

- Incremento de la informalidad laboral

Frente a la imposibilidad de mantener empleos formales, tanto empleadores como trabajadores recurrieron a actividades informales o de subsistencia para generar ingresos. Esta situación no fue una decisión voluntaria, sino una respuesta necesaria para garantizar la supervivencia económica de sus familias. Muchos emprendieron labores improvisadas, ventas ambulantes o pequeños oficios que les permitieran obtener lo mínimo para cubrir sus necesidades básicas. Aunque estas acciones demostraron la capacidad de adaptación y resiliencia de la comunidad, también evidenciaron la fragilidad del mercado laboral, debilitando los aportes al sistema de seguridad social y aumentando la inestabilidad y la incertidumbre laboral en la región. Así, mientras algunas personas lograron sostenerse temporalmente, otras vieron

deteriorarse aún más sus condiciones de vida, marcando un antes y un después en su estabilidad económica y emocional.

En conjunto, las restricciones y confinamientos pusieron en evidencia la fragilidad del entorno empresarial de Bucaramanga. La pérdida de empleos, la paralización de operaciones y el aumento de la informalidad reflejaron no solo la dependencia de actividades presenciales, sino también la limitada capacidad de respuesta ante escenarios de crisis. Estos efectos resaltan la urgencia de promover estrategias que fortalezcan la estabilidad y adaptabilidad de las empresas, fomenten la formalización laboral y consoliden una base económica más flexible y sostenible frente a futuras contingencias.

6.2.2 Disminución del consumo y de la demanda interna

Sustentado en la fase dos y tres de la encuesta ya mencionada, se evidencia cómo la incertidumbre generada por la disminución del consumo y la demanda redujo de manera significativa la capacidad adquisitiva de la población. Muchas familias bumanguesas pasaron de mantener una planificación económica relativa a vivir prácticamente al día, priorizando únicamente la compra de bienes esenciales, especialmente alimentos y productos de higiene. En ese escenario, hogares que antes podían destinar parte de sus ingresos a entretenimiento, servicios no esenciales o compras complementarias se vieron obligados a aplazar o renunciar por completo a estos gastos.

Esta realidad impactó directamente la demanda en sectores clave para la economía local, en particular el comercio y los servicios, altamente dependientes del consumo diario de los habitantes. Mientras las familias trataban de proteger su estabilidad básica, numerosos negocios enfrentaron caídas significativas en sus ventas. Con ello, no solo se evidenció un cambio profundo en los hábitos de consumo, sino también una lucha colectiva por priorizar la

subsistencia en medio de un contexto marcado por el miedo, la incertidumbre y la preocupación constante por el futuro económico.

6.2.2.1 Efectos

- Reducción significativa en las ventas

La mayoría de las microempresas en Bucaramanga experimentó una fuerte caída en sus ingresos mensuales durante la pandemia. Esta disminución afectó seriamente su liquidez y rentabilidad, obligando a muchos emprendedores a operar con márgenes mínimos o incluso negativos. En ese momento, cada día se convirtió en un desafío para sostener el negocio, cubrir gastos básicos y mantener los empleos.

Hoy, muchas de estas microempresas todavía sienten las repercusiones de ese periodo. Aunque algunas lograron adaptarse y recuperarse poco a poco, otras continúan enfrentando dificultades financieras. Los empresarios aún deben tomar decisiones cuidadosas para equilibrar ingresos limitados con obligaciones como arriendos, pagos a proveedores y salarios. Este esfuerzo constante refleja no solo la fragilidad económica del sector, sino también la resiliencia y el compromiso de quienes luchan por mantener viva su fuente de sustento y la de sus familias.

- Descapitalización y pérdida patrimonial

Un dato relevante de la encuesta muestra que el 47% de los empresarios bumangueses encuestados se vio obligado a vender activos como equipos, vehículos o propiedades para cubrir gastos operativos. En su momento, muchos de ellos tomaron esta decisión como una medida desesperada para evitar el cierre de sus negocios, proteger empleos y mantener su fuente de ingresos. Sin embargo, este proceso de descapitalización redujo su capacidad de reinversión y frenó sus posibilidades de crecimiento futuro. Hoy, algunos empresarios siguen enfrentando las

consecuencias de aquella decisión, pues, aunque lograron sostener sus operaciones en el corto plazo, perdieron parte de los recursos estratégicos que fortalecían su competitividad.

En síntesis, la disminución del consumo y la demanda interna no solo evidenció la vulnerabilidad estructural del tejido empresarial bumangués, sino que profundizó las brechas en la sostenibilidad económica local. La contracción del poder adquisitivo y la descapitalización empresarial revelan un modelo productivo altamente dependiente del gasto cotidiano de los hogares y con escasa capacidad de resiliencia ante choques externos. Este escenario exige una revisión estratégica orientada a fortalecer la diversificación económica, promover la formalización y ampliar los mecanismos de financiamiento y apoyo a las microempresas, con el fin de construir una base más sólida que permita enfrentar futuras crisis sin comprometer la estabilidad ni el desarrollo del sector productivo.

6.2.3 Endeudamiento y necesidad de liquidez

El colapso en las ventas llevó a muchas empresas a una profunda crisis de liquidez. Ante la falta de ingresos, los empresarios no tuvieron otra opción que buscar recursos para sostener sus operaciones. Muchos acudieron a créditos bancarios, préstamos personales o programas de apoyo estatal, aferrándose a cualquier alternativa que les permitiera mantener sus negocios en funcionamiento y proteger los empleos que habían construido con esfuerzo durante años.

En actualidad, esa realidad sigue presente para varias empresas. Aunque esas fuentes de financiamiento ofrecieron un alivio momentáneo, también generaron una carga financiera significativa. Los pagos de intereses, la acumulación de deudas y la presión económica que persiste en el tiempo reflejan las consecuencias de haber tenido que endeudarse para sobrevivir, más que para crecer. Detrás de cada decisión financiera hubo empresarios intentando salvar sus sueños, sus equipos de trabajo y la estabilidad de sus familias.

6.2.3.1 Efectos

- Incremento del apalancamiento financiero

Durante este periodo, el 62% de las empresas tuvo que recurrir a créditos para mantener sus operaciones en marcha. Para muchos empresarios, esta decisión no fue un acto de expansión o crecimiento, sino una respuesta desesperada ante la disminución de ingresos y la necesidad de sostener la operación, cumplir compromisos y evitar el cierre. Sin embargo, aunque estos préstamos brindaron un alivio temporal, también elevaron los niveles de endeudamiento y generaron una fuerte dependencia del sistema financiero. Con el tiempo, esta carga económica incrementó el riesgo de insolvencia y dejó a muchas empresas en una posición vulnerable frente a su recuperación.

- Desigualdad en los procesos de recuperación

Las empresas que contaban con mayor acceso al crédito o con recursos propios lograron recuperarse con mayor rapidez y estabilidad. Este respaldo financiero les permitió invertir nuevamente en su operación, retomar proyectos aplazados y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado sin comprometer su continuidad.

En cambio, aquellas organizaciones con menos apoyo económico enfrentaron un proceso de recuperación más lento y desafiante. Muchas debieron avanzar de forma gradual, priorizando gastos básicos, reduciendo costos y tomando decisiones difíciles para sostener sus actividades y proteger los empleos existentes.

Como consecuencia, se evidenció una brecha de recuperación entre los diferentes segmentos empresariales. Mientras algunas compañías reconstruyeron su estructura y retomaron su camino hacia el crecimiento, otras lucharon día a día por mantenerse en funcionamiento. Esta realidad no solo reflejó diferencias económicas, sino también el esfuerzo emocional y operativo

de miles de empresarios que trabajaron incansablemente para sacar adelante sus negocios en medio de la adversidad.

En conclusión, el endeudamiento asumido por las empresas durante la crisis evidenció una vulnerabilidad estructural en su sostenibilidad financiera. La dependencia del crédito como mecanismo de supervivencia, más que de crecimiento, generó un aumento del apalancamiento y profundizó las asimetrías en la recuperación empresarial. Este escenario demuestra que la liquidez de emergencia, aunque necesaria, no sustituye la solidez financiera ni la capacidad de resiliencia, revelando la importancia de políticas y estrategias que fortalezcan el acceso equitativo a recursos y la gestión responsable del endeudamiento en contextos de incertidumbre económica.

6.2.4 Adaptación tecnológica y digitalización empresarial

Sustentado en la fase dos y tres de la encuesta ya mencionada, se evidencia que la pandemia acelera de manera significativa la transición hacia la digitalización empresarial. Ante el cierre de establecimientos y la necesidad de mantenerse conectados con sus clientes, muchos negocios toman la decisión de adoptar herramientas tecnológicas como una vía para seguir operando. Para muchos empresarios, este proceso no es solo una estrategia comercial, sino también una alternativa para proteger los empleos, mantener vínculos con su comunidad y preservar su proyecto de vida. Plataformas digitales, comercio electrónico y estrategias de marketing online se convierten en pilares esenciales para la supervivencia y adaptación, permitiendo que las empresas continúen atendiendo a sus clientes, incluso en medio de la incertidumbre y las restricciones. Aunque el camino digital supone retos, especialmente para quienes no tenían experiencia en estas tecnologías, también representa una oportunidad para fortalecer capacidades, reinventarse y abrir puertas hacia nuevos mercados.

6.2.4.1 Efectos

- Modernización de procesos

Los empresarios de Bucaramanga cuentan que, durante la pandemia y aún hoy, la tecnología se convirtió en su gran aliada. En medio de la incertidumbre, fue la forma de mostrar que sus negocios seguían vivos, de mantenerse en contacto con los clientes y de adaptarse a una realidad que cambió de un momento a otro.

Invertir en herramientas digitales no solo les permitió continuar operando, sino también mejorar sus procesos, reducir costos y ser más eficientes y competitivos. Pero, más allá de los números, esta transformación refleja una visión profundamente humana: usar la tecnología para cuidar a sus equipos, ofrecer mejores experiencias a los clientes y construir empresas más sostenibles, conectadas con las personas y con las verdaderas necesidades del mercado.

- Expansión hacia nuevos mercados digitales

La digitalización impulsó a las empresas a ir más allá de su entorno local, permitiéndoles conectar con consumidores de diferentes regiones y abrir nuevas oportunidades de negocio. Gracias a la incorporación de herramientas tecnológicas, las organizaciones amplían su alcance, diversifican sus fuentes de ingreso y fortalecen su presencia en el mercado. Este proceso no solo mejora su competitividad, sino que también promueve una mayor sostenibilidad a largo plazo, al adaptarse con agilidad a los cambios y demandas del entorno actual.

- Incremento de la sostenibilidad y productividad

La automatización de tareas está transformando la manera en que las empresas operan, reduciendo la necesidad de procesos presenciales y dando paso a un modelo más ágil, flexible y eficiente. Este cambio permite responder con mayor rapidez a los desafíos del entorno y adaptarse mejor ante situaciones imprevistas, como crisis económicas o sociales.

Más allá del uso de la tecnología, esta transformación refleja una evolución en la mentalidad empresarial: las organizaciones integran la innovación con el bienestar de las personas, construyendo entornos laborales más resilientes, humanos y sostenibles en el tiempo.

En síntesis, la digitalización empresarial se consolida como un eje estratégico que trasciende la respuesta coyuntural a la pandemia y redefine la estructura productiva de las microempresas. La adopción tecnológica no solo optimiza procesos y amplía la presencia en nuevos mercados, sino que también impulsa una cultura empresarial más innovadora, resiliente y orientada a la sostenibilidad. Este proceso de transformación evidencia que la tecnología, más que una herramienta operativa, actúa como un catalizador del cambio organizacional, fortaleciendo la competitividad y la capacidad de adaptación frente a entornos cada vez más dinámicos y exigentes.

6.2.5 Políticas Gubernamentales y programas de apoyo

Sustentado en la fase dos ya mencionada, y tres de la encuesta, llamada “*¿Solicitó algún tipo de subsidio gubernamental para mantener su negocio?*”, se evidencia que algunos empresarios recurren a subsidios o apoyos gubernamentales para garantizar la continuidad de sus operaciones durante períodos de crisis.

Durante la emergencia sanitaria, el Gobierno Nacional y las autoridades locales implementan diversas medidas de apoyo económico, como subsidios a la nómina, créditos con tasas preferenciales y alivios tributarios. Estas acciones buscan aliviar la carga financiera de las empresas, proteger el empleo y fomentar la reactivación económica.

No obstante, el impacto de estas políticas varía según el tamaño, la formalidad y la capacidad de gestión de cada organización. Mientras algunas empresas logran acceder con

facilidad a estos beneficios, otras enfrentan barreras administrativas o desconocimiento de los requisitos para su aplicación.

Más allá del respaldo financiero, este contexto refleja la necesidad de fortalecer la educación empresarial y la gestión administrativa, impulsando una cultura de sostenibilidad y resiliencia que permita a las organizaciones afrontar con mayor preparación los desafíos futuros.

6.2.5.1 Efectos

- Contención del cierre masivo de empresas

Las ayudas económicas otorgadas por el gobierno y otras entidades permitieron que una parte importante del sector empresarial mantuviera su operatividad en tiempos de dificultad. Gracias a estos apoyos, muchas empresas lograron reducir el riesgo de quiebra, conservar su estabilidad financiera y, sobre todo, preservar los empleos de miles de personas que dependían de ellas. Más allá de aliviar una crisis económica, estas ayudas representaron un respaldo humano y solidario, que les dio a los empresarios la posibilidad de seguir contribuyendo al desarrollo social y mantener viva la esperanza de sus trabajadores.

- Reactivación progresiva de la economía

Los incentivos financieros, junto con las flexibilizaciones graduales en la movilidad, contribuyeron a la reactivación de los sectores productivos, permitiendo que numerosas empresas retomaran sus actividades y recuperan parte de su estabilidad económica. Estas medidas representaron un alivio para el tejido empresarial bumangués, ya que impulsaron la recuperación parcial de la economía local y favorecieron la preservación del empleo. Más allá de los indicadores económicos, estas acciones ofrecieron esperanza y respaldo a los empresarios y trabajadores que, con esfuerzo y resiliencia, buscaron mantener en pie sus proyectos y aportar al desarrollo de la ciudad.

En términos generales, las políticas gubernamentales y los programas de apoyo implementados durante la crisis sanitaria tuvieron un efecto mitigador frente al deterioro empresarial, especialmente en la preservación del empleo y la estabilidad operativa. No obstante, su efectividad estuvo condicionada por factores estructurales como la formalización, el acceso a la información y la capacidad de gestión de cada empresa. Este análisis pone de relieve la necesidad de formular políticas públicas más inclusivas y accesibles, que fortalezcan la gestión empresarial y promuevan una recuperación económica más equitativa y sostenible ante posibles crisis futuras.

6.2.6 Resiliencia y reinención empresarial

La crisis sanitaria obligó a los empresarios a replantear la manera en que dirigían y sostenían sus negocios. Ante los desafíos del entorno, muchos optaron por reinventarse, explorando nuevas estrategias que les permitieran mantenerse activos y responder a las necesidades cambiantes de la sociedad. Esta reinención se reflejó en la diversificación de actividades, la transformación de productos y la adopción de modelos de gestión más flexibles, cercanos y humanos.

Más allá de una adaptación económica, este proceso representó una evolución en la forma de entender la empresa: una que valoró el bienestar de sus trabajadores, promovió la empatía en las relaciones laborales y reconoció la importancia de innovar sin perder el sentido social y humano que la sostenía.

6.2.6.1 Efectos:

- Diversificación económica y cambio de actividad

Debido a la pandemia y a los cambios que esta generó en el comportamiento de los negocios, el 43% de los empresarios entrevistados consideraron la posibilidad de cambiar de

actividad económica o complementar su labor con nuevas líneas de producto o servicio. Esta decisión surgió como una respuesta a la incertidumbre y a la necesidad de adaptarse a un entorno en constante transformación. Más allá de una medida económica, representó un acto de resiliencia y creatividad, donde los empresarios buscaron mantener la estabilidad de sus empresas, proteger los empleos y responder a las nuevas demandas de la sociedad. En este proceso, demostraron una gran capacidad para reinventarse, asumiendo los desafíos como oportunidades de crecimiento y reafirmando su compromiso con el progreso colectivo.

- Fortalecimiento del espíritu emprendedor

La crisis despierta en muchas personas el deseo de salir adelante y de reinventarse. Ante las dificultades, surgen nuevos emprendimientos digitales y de servicios creados por hombres y mujeres que buscan no solo sostener su economía, sino también aportar soluciones útiles a su comunidad. Esta transformación reconfigura el panorama empresarial de Bucaramanga, donde la innovación nace del esfuerzo, la solidaridad y la esperanza. Cada iniciativa refleja una historia de resiliencia y adaptación, mostrando que incluso en los momentos más difíciles, el espíritu emprendedor y la creatividad logran abrir caminos hacia nuevas oportunidades.

- Consolidación de una cultura organizacional flexible

La experiencia vivida durante la pandemia promueve en las empresas de Bucaramanga valores como la cooperación, la empatía y la adaptabilidad. Estos principios se reflejan en la forma en que los empresarios y sus equipos se relacionan, fortaleciendo la confianza, la comunicación y el sentido de pertenencia dentro de las organizaciones. Este aprendizaje colectivo impulsa una cultura empresarial más solidaria y humana, donde se reconoce la importancia del bienestar emocional y la colaboración como pilares para superar las dificultades.

Gracias a ello, las empresas bumanguesas desarrollan una mayor capacidad para adaptarse a los cambios y enfrentar con resiliencia los retos que surgen en su entorno económico y social.

Desde una mirada analítica, los hallazgos evidencian que la resiliencia empresarial en Bucaramanga va más allá de la simple capacidad de resistir las crisis, constituyéndose en un proceso de transformación profunda. Las acciones emprendidas como la diversificación, el impulso al emprendimiento y la adopción de culturas organizacionales más humanas y flexibles reflejan una adaptación estratégica frente a la incertidumbre. Este comportamiento fortaleció las estructuras internas de las empresas, promoviendo modelos de gestión sostenibles, cooperativos y centrados en el bienestar colectivo. Así, la resiliencia se consolida como un elemento esencial para la sostenibilidad, la competitividad y la renovación del tejido empresarial local.

Para finalizar podemos concluir que los efectos económicos derivados de la pandemia en Bucaramanga revelan una dualidad estructural: mientras la pérdida de empleo, la descapitalización y el endeudamiento expusieron la vulnerabilidad del tejido empresarial, los procesos de innovación, digitalización y resiliencia evidenciaron su capacidad de transformación. Los efectos negativos demostraron la fragilidad financiera y la alta dependencia de las microempresas frente al consumo local y al crédito como mecanismo de subsistencia; en contraste, los efectos positivos consolidaron nuevas competencias organizacionales orientadas a la eficiencia, la diversificación y la sostenibilidad. Este contraste sugiere que la crisis, más que un periodo de retroceso, funcionó como un catalizador del cambio productivo y cultural, impulsando una reconfiguración del modelo empresarial hacia esquemas más adaptativos, digitales y humanos.

6.3 Proponer lineamientos generales para la mitigación de impactos económicos en empresas afectadas por el COVID-19

Con base en los hallazgos de la investigación, se identificaron problemas como el endeudamiento excesivo, la falta de liquidez, el limitado acceso a ayudas gubernamentales y la necesidad de digitalización. A continuación, se presentan los lineamientos estratégicos propuestos para mitigar el impacto de futuras crisis en las empresas de Bucaramanga:

6.3.1 Fortalecimiento de la educación financiera y uso adecuado del flujo de caja

- **Metodología:** Implementación de un programa financiero con módulos en: fundamentos y principios de flujo de caja, presupuesto para PYMES, fuentes de financiamiento y simuladores de crédito.
- **Modalidad:** Talleres presenciales (6 horas de práctica, tres veces por semana durante un mes) y virtuales (4 horas semanales durante un mes), totalizando 40 horas mensuales.
- **Responsables:** Cámara de Comercio de Bucaramanga con aliados estratégicos como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y Bancóldex.
- **Recursos:** Presupuesto financiado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA mediante alianzas con entidades financieras y privadas.
- **Cronograma:**
 - Meses 1-4: Diseño de plataforma, implementación de contenido y establecimiento de alianzas.
 - Mes 5: Lanzamiento del programa e inscripciones.
 - Meses 6-17: Ejecución de un taller piloto cada dos meses.
 - Meses 18-19: Evaluación de impacto y ajustes.

6.3.2 Creación de una plataforma única de información y acceso a ayudas

Gubernamentales

- **Metodología:** Desarrollo de una página Web con acceso a información sobre subsidios, créditos, alivios y un chat Bot para resolver dudas.
- **Responsables:** Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).
- **Recursos:** Presupuesto financiado por la Gobernación de Santander y el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).
- **Cronograma:**
 - Meses 1-3: Diseño y desarrollo de la plataforma.
 - Mes 4: Prueba piloto.
 - Meses 5-12: Monitoreo y actualizaciones.

6.3.3 Impulso a la transformación digital con acompañamiento técnico y financiero

- **Metodología:** Evaluación del nivel de conocimiento digital de 200 empresas, asignación de asesores para implementación de herramientas digitales y acceso a créditos blandos a través de un fondo con tasas preferenciales.
- **Responsables:** Alcaldía de Bucaramanga en alianza con la Universidad Industrial de Santander (estudiantes de Ingeniería de Sistemas) y Bancóldex.
- **Recursos:** Financiado por Bancóldex y la Alcaldía de Bucaramanga.
- **Cronograma:**
 - Meses 1-5: Diseño metodológico y constitución del fondo.
 - Meses 6-20: Ejecución de rutas de acompañamiento.
 - Meses 21-24: Desembolso de créditos, seguimiento y medición de resultados.

6.3.4 Diseño de un protocolo local de reactivación temprana con enfoque sectorial

- **Metodología:** Activación del protocolo durante los primeros tres meses de declarada una crisis, con convocatoria a gremios y asociaciones (FENALCO, COTELCO) para identificar vulnerabilidades y soluciones. Medidas por sector:
 - **Comercio:** Agilización de trámites de comercio exterior.
 - **Servicios:** Protocolos de bioseguridad estandarizados, fomento al teletrabajo.
 - **Turismo:** Paquetes turísticos para mercados locales, flexibilidad horaria en atracciones, alianzas con plataformas de reservas.
- **Responsables:** Federación Nacional de Comerciantes Empresarios de Colombia (FENALCO), Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO) y Alcaldía de Bucaramanga.
- **Recursos:** Presupuesto financiado por la Gobernación de Santander y Alcaldía de Bucaramanga.
- **Cronograma:**
 - **Fase de prevención (Meses 1-3):** Conformación de mesas y redacción del protocolo.
 - **Fase de crisis:**
 - Días 1-15: Activación de mesas sectoriales.
 - Días 16-60: Implementación de medidas prioritarias.
 - Días 61-90: Evaluación y ajustes

6. Conclusiones

El estudio realizado sobre el impacto de la pandemia en Bucaramanga lleva a concluir que la crisis afectó significativamente al sector empresarial de la ciudad, poniendo en evidencia las dificultades de adaptación iniciales de muchas organizaciones. A partir de los hallazgos obtenidos, se presentan las siguientes conclusiones organizadas según los objetivos específicos planteados:

Conclusión 1: En relación con el objetivo de identificar los cambios económicos en las empresas de Bucaramanga provocados por el COVID-19 (2020-2022)

Reducción de personal y operaciones: El 71% de las empresas redujo su personal y el 63% tuvo que suspender temporalmente sus operaciones, lo que muestra un impacto altamente significativo en la capacidad productiva y el empleo formal en las empresas.

Endeudamiento como estrategia de supervivencia: El 62% de los empresarios recurrió a créditos para mantener sus negocios, evidenciando una fuerte dependencia del financiamiento externo ante la caída de ingresos, lo cual conllevó que muchas empresas llegaran al punto de cerrar o declararse en quiebra.

Reinvención y adaptación digital: El 82% de los empresarios invirtió en tecnología, lo que permitió la continuidad operativa y abrió oportunidades en nuevos mercados digitales.

Siendo esta una estrategia funcional debido al confinamiento social.

Disminución patrimonial: El 47% de los encuestados vendió activos del negocio para cubrir gastos operativos, afectando su capacidad de reinversión y crecimiento futuro.

Conclusión 2: En relación con el objetivo de establecer las causas y efectos que impactaron positiva o negativamente la economía bumanguesa

Causas negativas: Las medidas de confinamiento y la contracción del consumo interno generaron una disminución del 75.8% en ventas en algunos sectores, con una afectación especialmente grave en comercio, servicios y turismo.

Efectos positivos: La pandemia aceleró la transformación digital y la diversificación de actividades, donde el 43% de los empresarios consideró cambiar de actividad económica. A raíz de la crisis del COVID -19, se pudo evidenciar que hubo sectores más perjudicados que otros.

Recuperación desigual: Solo el 53% de los empresarios calificó su situación actual como “buena”, mientras que el 37% la consideró “regular” y un 10% aún no logra una recuperación plena, reflejando una reactivación heterogénea entre sectores.

Conclusión 3: En relación con el objetivo de proponer lineamientos generales para la mitigación de impactos económicos

Fortalecimiento financiero: La alta dependencia del endeudamiento (62%) resalta la necesidad de programas de educación financiera y gestión de flujo de caja para mejorar la resiliencia empresarial, esto permite tener un plan de acción ante una situación de crisis.

Acceso a ayudas estatales: Solo el 41% de los empresarios accedió a subsidios gubernamentales, lo que justifica la creación de una plataforma única de información que facilite el acceso a apoyos económicos. De esta forma serán más los beneficiados.

Transformación digital con acompañamiento: Aunque la mayoría invirtió en tecnología, persisten brechas de conocimiento que requieren asesoría técnica y financiera para una adopción efectiva. Este acompañamiento a parte de expandir el conocimiento también permite que los empresarios conozcan más de la era digital.

Protocolo de reactivación: La afectación diferenciada por sectores exige medidas específicas y tempranas, con enfoque en comercio, servicios y turismo, para reducir los tiempos de recuperación.

7. Recomendaciones

Para maximizar el impacto de esta investigación, se recomienda ampliar el estudio a otros sectores y municipios para comparar cómo diferentes tipos de empresas enfrentaron la crisis y se recuperaron.

Asimismo, sería valioso profundizar en aspectos humanos como el bienestar emocional, el liderazgo y la resiliencia del talento durante la pandemia, reconociendo que detrás de cada decisión económica hay historias de esfuerzo y adaptación.

También se sugiere realizar un seguimiento a largo plazo del proceso de recuperación y considerar nuevas variables como la innovación tecnológica, la sostenibilidad y la digitalización, que hoy son pilares de competitividad.

En conjunto, estas recomendaciones invitan a continuar investigando con una mirada más humana e integral, que valore la capacidad de las personas y las empresas para reinventarse y construir esperanza en tiempos de crisis.

Referencias bibliográficas

Andinos, O. P. (2020). *Impacto de la COVID-19 en las MiPymes colombianas*.

https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/impacto_covid_web-1.pdf

Ávila, R. C. (2020). Crisis del Covid-19: impacto y respuestas de la economía social. *Noticias de la economía pública, social y cooperativa*, 63, 28-43.

[https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Chaves-](https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Chaves-Avila/publication/349297529_Crisis_del_Covid-19_Impacto_y_respuestas_de_la_economia_social/links/6028ef254585158939a25d9e/Crisis-del-Covid-19-Impacto-y-respuestas-de-la-economia-social.pdf)

[Avila/publication/349297529_Crisis_del_Covid-](https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Chaves-Avila/publication/349297529_Crisis_del_Covid-19_Impacto_y_respuestas_de_la_economia_social/links/6028ef254585158939a25d9e/Crisis-del-Covid-19-Impacto-y-respuestas-de-la-economia-social.pdf)

[19_Impacto_y_respuestas_de_la_economia_social/links/6028ef254585158939a25d9e/Crisis-del-Covid-19-Impacto-y-respuestas-de-la-economia-social.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Chaves-Avila/publication/349297529_Crisis_del_Covid-19_Impacto_y_respuestas_de_la_economia_social/links/6028ef254585158939a25d9e/Crisis-del-Covid-19-Impacto-y-respuestas-de-la-economia-social.pdf)

Bolaños, Muñoz, D. C., & Peláez, León, J. D. (2021). Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos MiPymes colombianas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2-2), 20-34. <https://www.redalyc.org/journal/6722/672271876003/672271876003.pdf>

Bonet-Morón et al., (2020), *Impacto económico regional del covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto*. <https://www.banrep.gov.co/es/impacto-economico-regional-del-covid-19-colombia-analisis-insumo-producto>

Cámara de Comercio de Bucaramanga [CCB]. (2020). *Encuesta Ritmo Empresarial*.

<https://bit.ly/3cxWRX4>

Cantillo et al., (2021). *Análisis sobre el nivel de reactivación económica en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Barranquilla post-emergencia sanitaria (Covid-19)*

<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/identific/article/view/5417>

Castaño, L. E. V., & Ortiz, J. P. (2022). COVID-19 y microempresas: un estudio exploratorio en Bogotá-Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(98), 781-800.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890658>

Castro Pardo, M., & Badel Valera, B. (2022). *Efectos de la pandemia del Covid-19 en el capital humano de las MiPyME en Bogotá DC de Colombia.*

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/areandina/4933/1/Grupo%2056-Art.%20Aprobado.pdf>

Ciotti, M., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, WC, Wang, CB y Bernardini, S. (2020). La pandemia de COVID-19. *Revisiones críticas en ciencias de laboratorio clínico*, 57 (6), 365-388. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10408363.2020.1783198>

Cruz Culqui, L. (2021). *Efectos de la pandemia del COVID 19 (coronavirus) en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la ciudad de Chachapoyas, Amazonas 2020.* https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/impacto_covid_web-1.pdf.

Daen, S. T. (2011). Tipos de investigación científica. *Revista de Actualización Clínica Investigativa Boliviana*, 12(1), 621-624.

http://www.revistasbolivianas.ciencia.bo/pdf/raci/v12/v12_a11.pdf?fbclid=IwAR0kLP7YobJz6CzHlath64ZEiYArh8EgbGoxih_wLUAoyepczuzudL5JhBs

Decreto 417 (2020). *Por el cual se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional.* 17 de marzo de 2020. D.O. 51259.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=91449&0>

Decreto 457 (2020). *Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público.* 22 de marzo de 2020. D.O. 51264.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=91461>

De Economía, L. (2003). Departamento de Economía. *Calle*, 67, 53-108.

<http://iesaramo.es/files/programaciones/economia/economia.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020a). *Proyección poblacional 2018-2050*. <https://onx.la/45275>

De la Vega Guzmán, R., & Herrejón, R. Z. (2020). Endeudamiento y salud: dos conceptos relacionados en el desarrollo del pensamiento socioeconómico. *Investigación y Práctica en Psicología del Desarrollo*, 6, 3-22.

<https://revistas.uaa.mx/index.php/ippd/article/view/2801>

Ernst, C., & López Mourelo, E. (2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Nota técnica. Buenos Aires: OIT, 1-36.

<https://aldiaargentina.microjuris.com/wp-content/uploads/2020/04/nota-tecnoca-ernst.pdf>

Fiallo Ramírez, M. A. (2021). *El efecto económico de la pandemia por covid-19 en las pequeñas empresas pertenecientes al sector comercial, de la ciudad de Bucaramanga, Santander, 2021*.

<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/6555>

Fragozo, C. Q., Puello, G. R., & Espinosa, A. E. (2022). *Capítulo 17. Los efectos del Covid-19 en actividades económicas y la fuerza de trabajo en Cartagena*. Pág.: 333-362.

https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10326/CL_17.pdf

Gallo, M. O., Ramírez, E. M., & Aguirre, P. A. U. (2022). Pobreza en el Ecuador durante la pandemia COVID-19 y el impacto provocado en sectores sociales. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 271-291.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8385782>

García Pimienta, J. A., & Ospina Cardona, Y. A. (2020). *Análisis del comportamiento del sector financiero colombiano durante la pandemia generada por el COVID-19*.

<https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/1680>.

He, C., Chang, Y., Qing, Y. y Lin, J. (2021). Comparación del impacto económico de la COVID-19 entre China y Estados Unidos. *Procedia Computer Science*, 187, 307-315.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921008607>

Ley 590 (2000). *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*. 12 de julio de 2000. D.O. 44078.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=12672&dt=S>

Ley 1116 (2006). *Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones*. 27 de diciembre de 2007. D.O.

46494. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=22657>

Libera Bonilla, B. E. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *Acimed*, 15(3), 0-0. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024->

[94352007000300008&script=sci_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007000300008&script=sci_arttext&tlng=pt)

Lu, L., Peng, J., Wu, J. y Lu, Y. (2021). Percepción del impacto de la crisis de la COVID-19 en las pymes de diferentes sectores industriales: Evidencia de Sichuan, China. *Revista Internacional de Reducción del Riesgo de Desastres*, 55, 102085.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420921000510>

Manjarrés, C. A. M. (2022). Impacto financiero en inversiones realizadas en Colombia con la pandemia mundial “COVID-19” en los años 2020 y 2021. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 9(1), 15-24.

<https://revistas.usb.edu.co/index.php/Cooperacion/article/view/5866>.

Martínez, C. F., Rotavista Mercado, A., & Vanegas, J. F. (2022). *Análisis de las afectaciones generadas en las PYMES en Colombia producto de la emergencia sanitaria COVID 19*.

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstreams/cc7eb410-b8f1-4226-ac34-2bcd16e6dfd1/download>

Méndez Parra, M. Á. (2021). *Estudio dinámico sistémico acerca de los efectos en las estrategias de recuperación económica post Covid-19 en Colombia.*

https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/15380/2021_Tesis_Miguel_Angel_Mendez_Parra.pdf?sequence=1

Mora, J. J. (2021). Análisis del desempleo y la ocupación después de una política estricta de confinamiento por COVID-19 en Cali. *Lecturas de Economía*, (94), 165-193.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-25962021000100165&script=sci_arttext

Morales, L. E. I., Zempual, D. P., & Cisneros, E. C. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas: COVID-19's impact on the variables that determine Mexican micro, small and medium companies' competitiveness. *Revista RELAYN-Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7-23.

<https://iquatroeditores.org/revista/index.php/relayn/article/view/532>

Orlando, T., & Rodano, G. (2022). *L'impatto Del Covid-19 Sui Fallimenti E Le Uscite Dal Mercato Delle Imprese Italiane.* Banca d'Italia. https://www.dirittodelrisparmio.it/wp-content/uploads/2022/01/nota_covid_fallimenti_ita_24_gen_2022.pdf

Paramo Tovar, I., & Durango Ortiz, D. A. (2022). *Impactos del COVID-19 en las finanzas del Mipymes en Colombia: estudio comparativo entre sectores.*

<https://repositorio.tdea.edu.co/handle/tdea/3049>.

Pazdnikova, N. P., Glazkova, N. G. y Buresh, D. S. (2020). COVID-19: un nuevo tipo de infecciones coronarias en la economía nacional. *Economía: ayer, hoy, mañana*, 10 (2-1), 169-177. <http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2020-2/15-pazdnikova.pdf>

Pugliese, E. (2000). Qué es el desempleo. *Política y sociedad*, 34, 59-67. https://www.academia.edu/download/59363362/25683-Texto_del_articulo-25702-1-10-2011060720190522-75513-112j68i.PDF

Rapoport, M., & Brenta, N. (2010). La crisis económica mundial: ¿el desenlace de cuarenta años de inestabilidad? *Problemas del desarrollo*, 41(163), 7-30. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0301-70362010000400002&script=sci_arttext

Rueda Díaz, S. L., & Cortes Ruiz, J. A. (2024). Análisis de estrategias de financiamiento para MiPymes en crecimiento de Bucaramanga. Repositorio Institucional UTS. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/16838>

Sánchez-Báez, E. A., Ferrer-Dávalos, R. M., & Sanabria, D. D. (2022). Impacto de la pandemia del COVID-19 en el empleo y ventas de las MIPYMES de Paraguay. *Revista científica en ciencias sociales*, 4(1), 65-77. <https://www.redalyc.org/journal/7497/749778803007/749778803007.pdf>

Sánchez Molina, A. A., & Murillo Garza, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia*, 9(2), 147-181. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2594-29562021000200147&script=sci_arttext

Sánchez-Ramos, K. J. (2020). *Impacto Económico del COVID-19 en Colombia*. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24672>

Sánchez, Y., & Segura, Y. (2020). Economía Colombiana en tiempos del Covid-19. *Bogota, Colombia: Universidad Católica de Colombia, 12.*

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstreams/db0ef4ea-f1ff-4a7f-af73-1bdf1995b77a/download>.

Santiago-Santiago, E. (2022). Apalancamiento financiero en tiempo de pandemia por covid-19 como estrategia de sostenibilidad de las empresas en Colombia. *Revista Investigación & Gestión, 5(1), 06-20.* <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/ID/article/view/3746>

Truffino, J. C. (2010). Resiliencia: una aproximación al concepto. *Revista de Psiquiatría y Salud mental, 3(4), 145-151.*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1888989110000741>

Ysea, et al., (2021). *Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145506>