



Supervivencia empresarial durante la emergencia sanitaria COVID-19. Caso de estudio: Hoteles
en la ciudad de Villavicencio

Álvarez Holguín Berleny

Olarte Rozo Lady Dahiana

Rey Romero Pedro Pablo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Orinoquía

Sede Villavicencio (Meta)

Programa Administración de Empresas

Noviembre de 2021

Supervivencia empresarial durante la emergencia sanitaria COVID-19. Caso de estudio: Hoteles
en la ciudad de Villavicencio

Álvarez Holguín Berleny

Olarte Rozo Lady Dahiana

Rey Romero Pedro Pablo

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Diana Marcela Mora Hernández

Magister

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Orinoquía

Sede Villavicencio (Meta)

Programa Administración de Empresas

Noviembre de 2021

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo en primer lugar a Dios que nos guía y brinda sabiduría en cada paso que damos. A nuestras familias por ser el motor en la construcción de nuestros planes de vida.

Agradecimientos

A la Universidad Corporación Universitaria Minuto de Dios. A los docentes que durante el proceso de formación participaron mediante las tutorías y orientaciones. A la asesora por su esfuerzo y conocimiento. A los propietarios de los hoteles de la ciudad de Villavicencio, por participar en el ejercicio académico. A todos ellos muchas gracias.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Lista de anexos.....	10
Resumen	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
CAPÍTULO I	14
1 Planteamiento del Problema	14
1.1 1.1 Formulación de la pregunta problema	16
1.2 Objetivos	16
1.3 Objetivo general.....	16
1.4 Objetivos específicos	16
1.5 Justificación.....	17
CAPÍTULO II	19
2 Marco referencial.....	19
2.1 Estado del arte	19
2.2 Antecedentes	21
2.3 Marco teórico.....	26
2.4 Marco conceptual	35
CAPÍTULO III	38
3 Metodología.....	38
3.1 Enfoque	38
3.2 Tipo de investigación	38
3.3 Diseño de investigación	38
3.4 Población y muestra.....	39
3.4.1 Población.....	39
3.4.2 Muestra.....	39
3.5 Fuentes y técnicas para recolección de información.....	39
3.5.1 Fuentes Primarias	39

3.5.2	5.5.2 Fuentes Secundarias	39
CAPÍTULO IV		40
4	Resultados	40
4.1	Diagnóstico del sector hotelero de la ciudad de Villavicencio para identificar el impacto económico derivado de la crisis sanitaria ocasionado por la pandemia del coronavirus COVID-19.....	40
4.2	Identificar y compilar las estrategias que aplicaron los hoteles de la ciudad de Villavicencio que le permitieron afrontar y sobrevivir a la crisis económica generada por la pandemia del coronavirus COVID-19.	59
4.3	Proponer estrategias que permitan a las organizaciones aplicar modelos de gestión para sostenerse en tiempos de crisis.....	62
5	Conclusiones	69
6	Recomendaciones	70
Referencias.....		71
Anexos.....		77

Lista de tablas

Tabla 1. Estrategias de reactivación económica	60
Tabla 2. Financiación a través de entes territoriales	62
Tabla 3. Redes de trabajo – sector turismo	62
Tabla 4. Estrategia de marketing digital	63
Tabla 5. Modelo de servicio al cliente.	64

Lista de figuras

Figura 1. Elementos para un servicio al cliente.	61
---	----

Lista de gráficas

Gráfica 1. Sector.....	40
Gráfica 2. Ubicación o zona del establecimiento.....	41
Gráfica 3. Legalmente constituidos.	41
Gráfica 4. Propiedad del establecimiento.....	42
Gráfica 5. Sedes del establecimiento.....	43
Gráfica 6. Afectación por la pandemia de Covid -19	43
Gráfica 7. Forma en que se afectó.	44
Gráfica 8. Ayuda o subsidio del gobierno	45
Gráfica 9. Solicitud de crédito.....	45
Gráfica 10. En que utilizo los recursos	46
Gráfica 11. Monto actual de los créditos u obligaciones que tiene la empresa.....	47
Gráfica 12. Promedio mensual ingresos por ventas (antes y después pandemia).....	48
Gráfica 13. Valor promedio de activos (antes y después pandemia)	49
Gráfica 14. Costos promedio mensuales de operación (antes y después pandemia).....	50
Gráfica 15. Utilidad promedio mensual (antes y después pandemia).....	51
Gráfica 16. Inversión inicial (antes y después pandemia).....	52
Gráfica 17. Actualmente tiene la empresa un ahorro o reserva	53
Gráfica 18. Medidas para sobrevivir a la crisis económica generada por el Covid -19	53
Gráfica 19. Principales riesgos que afronta el emprendedor al momento de iniciar una empresa	54
Gráfica 20. Factores de importancia para la supervivencia.....	55
Gráfica 21. Factores que han contribuido a la mejora y crecimiento de la empresa en el último año.....	56
Gráfica 22. Medios y herramientas electrónicas para promocionar	58
Gráfica 23. Crisis y estrategias antes de la pandemia.....	59

Lista de anexos

Anexo A. Formato encuesta.....	77
Anexo B. Evidencia aplicación de encuesta	82

Resumen

La investigación sobre la Supervivencia empresarial durante la emergencia sanitaria COVID-19. Caso de estudio: Hoteles en la ciudad de Villavicencio, tuvo como objetivo general determinar los factores que permitieron a los Hoteles de la Ciudad de Villavicencio, afrontar y sobrevivir a la crisis económica generada por la pandemia del coronavirus COVID-19, para ello utilizó una metodología de tipo cualitativo – descriptivo con diseño fenomenológico en el cual participaron 200 empresarios del sector hotelero de Villavicencio respondiendo al instrumento encuesta el cual se realizó con un link a través de correo electrónico y otros de manera presencial en los establecimientos de comercio. Los resultados reflejaron primero el desajuste a nivel organización ante la pandemia de Covid -19 que llevo al cese de actividades y luego de su reactivación tuvo implicaciones frente a los ingresos, la capacidad de responder ante obligaciones financieras adquiridas y lógicamente pensar en la estrategia de reinversión. Ante eso, se logró establecer que las estrategias que utilizaron los empresarios fueron solicitar créditos a entidades, implementación de estrategias en redes sociales para captar clientes. Por último, el documento refleja estrategias de supervivencia empresarial considerando que la parte financiera es importante para alcanzar un nivel de reinversión, para ello su sugiere la participación de entes territoriales, además de empoderamiento por parte de Cámara y Comercio de Villavicencio, FONTUR, y COTELCO entre otros para lograr mejorar la calidad del servicio y las oportunidades de crecimiento de la región.

Palabras clave: supervivencia empresarial, sector hotelero, Villavicencio, estrategias.

Abstract

Research on Business Survival during the COVID-19 health emergency. Case study: Hotels in the city of Villavicencio, had as a general objective to determine the factors that allowed the Hotels of the City of Villavicencio, to face and survive the economic crisis generated by the pandemic of the coronavirus COVID-19, for this it used a methodology of qualitative - descriptive type with phenomenological design in which 200 entrepreneurs of the hotel sector of Villavicencio participated responding to the survey instrument which was carried out with a link through email and others in person in the commercial establishments. The results reflected first the mismatch at the organizational level in the face of the Covid-19 pandemic that led to the cessation of activities and after its reactivation had implications for income, the ability to respond to acquired financial obligations and logically think about the reinvestment strategy. Given this, it was possible to establish that the strategies used by the entrepreneurs were to request loans from entities, implementation of strategies in social networks to attract customers. Finally, the document reflects business survival strategies considering that the financial part is important to reach a level of reinvestment, for this its suggests the participation of territorial entities, in addition to empowerment by the Chamber and Commerce of Villavicencio, FONTUR, and COTELCO among others to improve the quality of service and growth opportunities in the region.

Keywords: business survival, hotel sector, Villavicencio, strategies.

Introducción

Al interior del trabajo se presenta una exploración académica sobre las estrategias de supervivencia que enfrentaron las empresas del sector hotelero de la ciudad de Villavicencio. Para ello se inició con una revisión documental que busco presentar un perspectiva frente situación generada por la emergencia sanitaria por el Covid-19.

El documento en su estructura describe el capítulo I, presenta como los cambios organizaciones ante las medidas de bioseguridad, en las que a nivel mundial y Colombia no fue la excepción iniciaron medidas restrictivas para mitigar el impacto del virus. Para ello, las empresas tuvieron que cerrar las puertas por varios periodos, se vieron obligados a despidos graduales, reducción de horarios de trabajo, iniciar un plan de contención para asumir la reducción de la producción al igual que de ingresos.

El sector hotelero en particular se vio afectado ante el cierre de las fronteras, las medidas de confinamiento y lógicamente todo lo que involucraba tras la reactivación económica iniciar labores mediante los protocolos de bioseguridad y lograr ofrecer un excelente servicio al cliente.

A partir de ahí, el capítulo dos expone el soporte teórico encontrando estrategias de supervivencia, además otras investigaciones con el fin de una relación directa de la realidad.

En el capítulo III, se describe la metodología del proceso de investigación. Para luego llegar al capítulo IV, presentando los resultados tras el trabajo de campo realizado.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones a partir de la revisión y análisis realizado a los participantes.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del Problema

La revisión documental a nivel internacional permitió ver el impacto generado por la emergencia sanitaria a raíz del COVID-19, impactó en el contexto social y económico de las organizaciones generando afectaciones como cierres, despidos de personal, incapacidad para pagar las obligaciones financieras adquiridas, un ejemplo de esto obedece a la postura de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (Cepal) (2020) que expreso textualmente “La crisis económica generada por el coronavirus provocaría el cierre de más de 2,7 millones de empresas y la pérdida de unos 8,5 millones de puestos de trabajo en América Latina” (Portal Económico, 2020, párr., 2).

Un elemento clave a mencionar en el estudio es que el impacto se crea y es diferente en función a cada empresa, destacando que las pymes presentan una composición de capital diferente, un soporte administrativo y logístico que incide gradualmente en las necesidades de cada organización; por otro lado, las Organización Internacional del Trabajo (2020) aporsto señalando que los todos los sectores se vieron afectados por el cierre, sin embargo, resalta que las medidas de confinamiento preventivo influyeron de una manera directa en el declive económico y financiero de las empresas. Adicional a ello, relaciona como la línea de empleo tuvo un descenso que afecto el contexto social de cada trabajador a nivel mundial.

En el contexto nacional la revista Portafolio (2020) señaló un elemento importante para reconocer que dentro de los efectos generados por la crisis del COVID-19 se alinea a los datos arrojados por el DANE que refleja una cifra del 16.8% de desempleo en el país debido al cierre total de las empresas, considerando el desajuste financiero que llevo a las empresas a reinventar formas de afrontar la crisis.

Es importante señalar que la falta de gestión de los líderes de las empresas conduce a que las estrategias que se ejecutan no alcancen el nivel de efectividad esperado. Es ahí, donde el

desconocimiento de una gestión innovadora puede convertirse en una limitante para crear medidas de supervivencia empresarial sujetas a las necesidades de la sociedad actual.

A continuación se describe el contexto regional siendo importante realizar un análisis sobre la participación del municipio de Villavicencio para comprender su contribución en el sector turístico y por ende en la estructura del sector hotelero; desde su fundación en 1840 con el nombre de Gramalote y luego en 1850 se cambió a Villavicencio en honor a Antonio Villavicencio y Verastegui, es un punto de tránsito por su ubicación geográfica al ser un camino ganadero y de comercio entre los llanos y parte de Cundinamarca, y su cercanía a la capital del país Bogotá D.C, esto creó la necesidad de los hospedajes en las veras de caminos para las personas que transitaban en estas zonas y no tenían donde dormir y comer.

Al comienzo se quedaban en casa de familia y alberges provisionales, pero con el paso del tiempo con el crecimiento de la población, las personas ya se desplazaron de lo rural a lo urbano, se vio la necesidad de crear hostales o casonas grandes, para cubrir esa necesidad de hospedaje. Más tarde con la llegada de los juegos Nacionales celebrados en Villavicencio en 1985, y la construcción de varios centros deportivos, se divisó la necesidad de la construcción de hoteles comenzando así un desarrollo económico más notorio para la ciudad y llegar a posesionarse como un destino turístico.

Por tanto, es importante mencionar que el tejido empresarial de la ciudad de Villavicencio estuvo marcado en el año 2014 por la creación de nuevas unidades empresariales, dado el caso de la apertura económica que generó la construcción de la doble calzada Villavicencio Bogotá la cual, abrió en gran medida la inversión de socios estratégicos que aprovecharon el auge del petróleo; también es determinante mencionar que la inversión de grandes empresarios en la región con la llegada de almacenes de grandes superficies como Almacenes Éxito, Alkosto, Makro; por otro lado se presentaron diseños de centros comerciales como Único, Centro comercial Unicentro, Llanocentro y en los últimos años Primavera. De esta manera, la composición empresarial presentó cambios en la dinámica del

mercado local; favoreciendo directamente el crecimiento de un mercado turístico que dio paso a la presencia del sector hotelero como un elemento determinante en la expansión de la región.

Con la situación actual, se hace necesario conocer la perspectiva del sector hotelero en la ciudad, con el fin de ofrecer estrategias de supervivencia que le permitan continuar generando ingresos, empleo y la incursión a nuevos mercados del sector en la región.

1.1 1.1 Formulación de la pregunta problema

¿Cuáles son los factores de supervivencia empresarial que le permiten a los hoteles de la ciudad de Villavicencio afrontar la emergencia sanitaria COVID-19?

1.2 Objetivos

1.3 Objetivo general

Determinar los factores que permitieron a los Hoteles de la Ciudad de Villavicencio, afrontar y sobrevivir a la crisis económica generada por la pandemia del coronavirus COVID-19.

1.4 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico del sector hotelero de la ciudad de Villavicencio para identificar el impacto económico derivado de la crisis sanitaria ocasionado por la pandemia del coronavirus COVID-19.

Identificar y compilar las estrategias que aplicaron los hoteles de la ciudad de Villavicencio que le permitieron afrontar y sobrevivir a la crisis económica generada por la pandemia del coronavirus COVID-19.

Proponer estrategias que permitan a las organizaciones aplicar modelos de gestión para sostenerse en tiempos de crisis.

1.5 Justificación

Las organizaciones a nivel internacional y nacional han tomado medidas desde la gestión e innovación para lograr mantenerse en el mercado actual, comprendiendo que el tamaño del mercado cada vez es más competitivo y la demanda de servicios y bienes se convierte en una posición clara de la transformación en la gestión administrativa enfocado en la proyección empresarial.

La afectación de la emergencia sanitaria generada por el Covid -19 llevó a las empresas a realizar ajustes para mantenerse en el mercado cada vez, más exigente. El gobierno, inició planes de reactivación económica que permitieran a cada empresa continuar desarrollando la actividad bajo las nuevas medidas de bioseguridad, de tal manera que la prestación de servicios o bienes no se convirtiera en un factor negativo, sino que por el contrario aportaran a la recuperación de la región.

En este punto la investigación busca ofrecer un análisis del panorama empresarial de los hoteles en la ciudad de Villavicencio para diagnosticar el impacto económico al que se enfrentaron por la pandemia del COVID-19, convirtiendo en una estrategia directa la oportunidad de explorar el contexto empresarial hacia la gestión, donde se hace necesario reconocer mecanismos para divulgar con estas unidades económicas y fortalecer un modelo en la gestión de innovación y sobrevivir a la crisis del país.

La actividad empresarial en la ciudad de Villavicencio tiene una amplia trayectoria, desde su fundación y es reconocida por el aporte al producto interno bruto nacional, en el contexto la ciudad tiene una población actual de 495.200 habitantes distribuidos en 8 comunas, la dinámica empresarial de Villavicencio, según los datos de la Alcaldía de Villavicencio. (Alcaldía de Villavicencio, 2020)

En el informe emitido por la alcaldía de Villavicencio (2020) que describe “cadena de valor del turismo le sigue aportando a la reactivación económica de la ciudad y que está articulada según las proyecciones establecidas por el plan de reactivación “Villavicencio Con Toda” que fue presentado por el alcalde Felipe Harman y en el que el turismo es uno de los ejes con el plan de #EnamórateDeVillavicencio (párr. 3).

A partir de ahí, es importante señalar que, en el municipio de Villavicencio, el auge empresarial va más allá de las empresas formalmente constituidas, en las que se evidencia algunas limitaciones; situación por la cual se realizó un diagnóstico del tejido empresarial del sector hotelero, con el fin de caracterizar cada una de las estrategias que se vienen desarrollando para afrontar la reactivación económica.

La ciudad de Villavicencio cuenta con unas capacidades instaladas diversas en relación con servicios de alojamiento y hospedaje, que apoyados en otras actividades económicas se benefician de actividades que hacen que la oferta y demanda de servicios sea significativa.

Adicional a ello, el sector hotelero posee un plus adicional que está asociado a la incursión del Plan de Desarrollo del Municipio al vincular los Objetivos de Desarrollo Sostenible formulados en la cumbre de las Naciones Unidas (2015) y que en la actualidad describen la relevancia del turismo sostenible, una de las estrategias que la Alcaldía de Villavicencio (2020) tiene priorizadas en la región con el fin de crear mayor crecimiento a través de indicadores sociales y económico, lo cual permite comprender que el sector hotelero tiene una oportunidad de continuar creciendo en la región.

También la investigación buscó reconocer la participación del sector hotelero en la economía de la región y como a partir de ahí, existen entidades de orden gubernamental que pueden apoyar el crecimiento de la región y enfocar esfuerzos de desarrollo a nivel nacional.

Adicional a ello la investigación se convirtió en un reto a nivel profesional reconociendo las expectativas de mercado laboral y como se requiere continuar proyectando la innovación en la práctica empresarial para hacer que las empresas sean cada vez más competitivas y sostenibles.

CAPÍTULO II

2 Marco referencial

2.1 Estado del arte

El sector empresarial tuvo una baja significativa debido a las situaciones generadas por la emergencia sanitaria del Covid-19, en palabras de la Cepal (2020) el reto de las empresas ante una pandemia fue enfrentar los cambios, porque independientemente sector económico, el cese de actividades, la reducción de la nómina, la falta de flujo de de reinventarse los servicios y productos pensando en las oportunidades para el futuro. A partir de ahí, a continuación se presenta una orientación sobre la descripción en bases de datos sobre los efectos de la pandemia en función a la supervivencia empresarial.

Para empezar la Cepal (2020) en el informe de respuesta ante el Covid-19 señaló que ante:

Las restricciones sociales han generado la suspensión, total o parcial, de las actividades productivas. Este efecto ha sido más fuerte en sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física (turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales), mientras que ha sido menor en aquellos que se han considerado indispensables (alimentos, desinfectantes, artículos de limpieza, medicamentos e insumos y equipos médicos) (p. 3).

Así mismo el informe presenta un seria de elementos centrales además cita que en Colombia CONFECÁMARAS (2020) expreso un 96% de las empresas tuvieron una caída en sus ventas; el contexto de Brasil, el 76% de las empresas industriales redujeron o paralizaron su producción; en el caso de Argentina, el 44% de las empresas industriales no tenían liquidez para pagar el 50% de los salarios de abril, el 38% no pudo pagar servicios públicos; el 48% no pudo pagar a sus proveedores, y el 57% no pagó los impuestos (UIA, 2020).

En el caso de los datos presentados Chile, con un 37,5% de las empresas redujeron su personal entre abril y mayo, y el 44% de las empresas están en un estado financiero malo o crítico, cifra que aumenta al 51% entre las microempresas; países como Uruguay, donde el 59,4% de las empresas de comercio y servicios han enviado a sus empleados al seguro de desempleo, y destacan entre ellas las empresas de alojamiento y servicios de comida (81,5%).

Este informe relaciono como en Panamá, los sectores que registraron las mayores caídas de sus ingresos fueron los de hoteles (-99,4%), construcción (-86,4%), restaurantes (-85,0%), comercio al por menor (-83,8%) y servicios turísticos (-78,7%) (CCIAP, 2020). (Cepal, 2020, p. 15 – 19)

Como aspecto de análisis se indago que opciones desarrollaron los gobiernos para contrarrestar el impacto de esta pandemia, para ello se logró establecer que las herramientas que desarrollaron obedecen a las transferencias monetarias, en forma de bonos o subsidios, o la reducción o eliminación de cargas impositivas; se destaca que en el caso particular de las mipymes y los trabajadores independientes, las actividades vinculadas al turismo donde se encuentran ubicados los hoteles y servicios gastronómicos, las actividades culturales y el sector agropecuario se encuentran entre los beneficiarios más frecuentes de estas medidas, destacando entonces la legalización de su actividad como eje principal para el beneficio emitido. (Naciones Unidas, 2020, p. 78)

El documento de Diaz (2021) señala que ante la crisis las medidas del Gobierno colombiano para la coyuntura nacional pusieron de manifiesto que iban de la mano con las estrategias dadas por la OMT a nivel mundial. Se debe tener presente que el respaldo de un 90% para los créditos por parte del Gobierno, por medio del Fondo Nacional de Garantías, evidencia una apuesta por un sector respecto al cual el Gobierno espera que se recupere pronto, dada su trascendencia para la economía del país. Sin embargo, si se consideran las declaraciones del gremio hotelero, endeudar a las empresas no era una solución viable, ya que un crédito adquirido en época de cero ingresos puede hacer que los hoteles no tengan la capacidad para pagarlos en el futuro próximo. También, es importante mencionar que el

documento plantea que las soluciones iniciales planteadas por Cotelco, se pone de manifiesto que fueron medidas necesarias que ayudaron en su momento a evitar el despido de empleados. Sin embargo, estas medidas no podían ser sostenidas por los hoteles en el mediano o largo plazo, ya que económicamente no eran viables. Reflexionando sobre los protocolos de servicio frente a la covid-19, era fundamental que los hoteles los hubiesen establecido antes de la apertura, con el objetivo de proteger a los colaboradores, huéspedes, proveedores y a la comunidad en general, no solo por el hecho de salvaguardar la salud, sino porque dichos protocolos serían la base fundamental para las estrategias de marketing y publicidad. Se espera que la protección, la seguridad, la salubridad y la higiene sean los aspectos fundamentales en las nuevas tendencias turísticas en la pospandemia. (Díaz, 2020, p. 78)

En el proceso de revisión documental se logró establecer que en Argentina ante la crisis en el marco de la pandemia del Covid-19, el Fondo de Auxilio y Capacitación Turística 2 (FACT 2) busca preservar a las empresas a través de un apoyo económico para que logren llegar fortalecidas a la instancia de normalización del turismo. Además, contempla la capacitación de trabajadores para mejorar sus competencias laborales. Con esta estrategia se priorizaron elementos en los que se reconoce que la vinculación de los procesos de busca apoyar e incentivar el proceso al sector hotelero y turístico. (FACT, 2021)

2.2 Antecedentes

En el plano internacional se lograron detectar que en Ecuador con el documento de investigación Afectación socioeconómica del Covid -19 al sector turístico hotelero de la ciudad de Guayaquil – Ecuador el cual refleja como los cambios sufridos por la crisis del Covid -19 afecto en gran medida la participación de las actividades del sector turístico que como fuente de participación dieron bajas en la reducción de oferta de empleo, también en la continuidad de servicios de muchas empresas. También explora como una posición de cambio dio origen a una crisis empresarial dado que, al

relacionar el cierre de las fronteras, dimensiona que las empresas y los líderes tienen que enfocar una nueva visión para alcanzar una posición de crecimiento y sostenibilidad (Mackay, Véliz, Ruiz, & Poveda, 2020).

Por otro lado, Pinargote y Loo (2021) señalaron como la economía del sector turístico trajo afectación al sector hotelero en regiones donde la incursión de ingresos está dada en función de las necesidades directas de trabajo; además de mencionar que la práctica del sector hotelero no tenía establecidos planes de sostenimiento integrales, los cuales son necesarios para el desarrollo óptimo de un destino turístico y la satisfacción de los usuarios.

Salazar, Serrano, Calle, (2021) en el documento denominado *Análisis de la situación actual del sector hotelero frente a la crisis sanitaria COVID-19. Caso: Machala-Ecuador* para empezar se reconoce que la limitante frente a la movilización por factor de riesgo condujo a una afectación negativa sin embargo tuvieron que proponer medidas para contrarrestar dichos impactos, tras el plan de reactivación, utilizando para ello planificando estrategias que beneficien la toma de decisiones como las medidas de bioseguridad contra Covid-19 expuestas por el Ministerio de Turismo (2020). Por último, relaciona que los efectos provocados por la emergencia sanitaria en los establecimientos hoteleros pertenecientes al sector turístico iniciaron cambios significativos asociados a la operación, incluyendo también ajustes en la estructura organizativa y las estrategias que promueven el desarrollo económico de los establecimientos.

Así mismo, Regalado, Obispo y Rosero (2021) reconocen que el sector de la hotelería y trabajo informal en el sector turismo: una reflexión en tiempos de Covid-19, se enfrentó a las necesidades de reorganización, comprendiendo que en el marco de los procesos de adaptación, la gerencia era parte importante para enfrentar las necesidades de los procesos, de ahí, que empezaron a capacitarse de manera gratuita con actores sociales para lograr el canal de nuevas formas de negocio, la bioseguridad,

también el eje de adopción de estrategias de mercado y además en la legalización de sus empresas para poder hacerse merecedor a los apoyos económicos del Estado.

García (2021) en el texto de Impacto Del Covid-19 En El Sector Hotelero dejó ver como la afectación se midió en función de los esquemas de trabajo operatividad, en los ingresos y las obligaciones adquiridas, para ello presento una revisión de la actividad asociada al turismo enfocando el hecho de la reducción de los esquemas fronterizos y lógicamente la adopción de los procesos de distanciamiento social, siendo de esta manera, eje central de los ingresos. Pero a la vez exponen que esos cambios exigentes dieron paso a la necesidad de un liderazgo mayor en el cual se ahondaron en la exploración clara y objetiva de las variables de durante los últimos tres años, para poder orientar el cambio en la dinámica de servicio al comprender que no solo es diseñar un plan de marketing ocasional sino fortalecer la gestión administrativa pensando en los escenarios tendenciales.

Para Rodríguez (2021) el análisis del sector Hotelero y el COVID-19 en el cantón Salinas. Período 2019-2020, en el cual el objetivo fue analizar los cambios en el sector hotelero mediante una investigación cuantitativa, de tipo descriptiva bajo la modalidad documental y de campo, donde se levanta información estadística, relacionada a los ingresos por ventas del sector turístico a partir de datos del ministerio de turismo y encuestas realizadas a 21 hoteles del cantón Salinas. Los resultados reflejaron que el cantón Salinas se vio perjudicado por la crisis del COVID-19, con una tasa de contagio que superaba los 600 contagios por cada 100 mil habitantes, a finales del año 2020, durante este año los ingresos por ventas del sector turismo a nivel nacional disminuyeron en un 57,34%, mientras que en el cantón Salinas se redujeron en un 58,01%, siendo el sector hotelero el más afectado con una disminución en sus ingresos de 3,89 millones de \$USD, ocasionando la eliminación de un 73,96% de los puestos de trabajo, además lograron concluir que el 95 % de los hoteles aseguró no haber recibido ningún tipo de apoyo del gobierno nacional o GAD municipal de Salinas, mientras que el 5% restante respondió haber recibido aplazamientos para el pago de predios. Entre las acciones implementadas por

los hoteles en el marco de la flexibilización de la cuarentena, el 63% de los hoteles redujeron precios por estadia siendo esta la acción implementada con el fin de motivar a los turistas a hospedarse en sus establecimientos.

Núñez (2021) presento un documento en el cual reconocen como las consecuencias de la emergencia sanitaria por Covid-19 en el sector hotelero, el proceso de caracterización dejo ver como la mayor parte del sector turístico hotelero lo conforman las pequeñas y medianas empresas, las cuales en medio de la pandemia han sufrido pérdidas de empleo, sin embargo el sector turístico se destaca por su gran resiliencia y la capacidad de generar empleo posterior a situaciones de crisis. Gestionar las medidas de la crisis y promover el desarrollo de competencias para mitigar el impacto que ha dejado el Covid-19, revisar y reestructurar los impuestos y pagos normativos que se deben realizar. Como conclusiones exponen que se requiere aplicar estrategias de marketing digital por medio de las plataformas virtuales, pues una vez se haya mitigado la crisis y sea seguro el movimiento de personas, todos aquellos turistas buscaran nuevos sitios para conocer. Por ello las plataformas digitales se han vuelto una herramienta indispensable y un arma muy poderosa para las empresas pues a través de ellas se puede mantener el contacto con los turistas y realizar una comunicación personalizada a pesar de la distancia.

La estructuración de los procesos que el autor Díaz (2021) presenta en el documento de Análisis de las estrategias generadas para el sector hotelero de Colombia para superar la crisis por la covid-19 durante la fase de pandemia, el documento inicia con una revisión sobre las medidas laxas emitidas por el gobierno nacional al inicio del ciclo de pandemia, aclara la posición geográfica de Colombia y la injerencia en el marco de las conexiones áreas que posee con Europa, lo cual demando rápidamente un nivel de contagio, posterior a estos expone como el sector hotelero como caso de estudio, el cual tuvo que afrontar una posible crisis social debido a la pérdida de aproximadamente un millón de empleos directos de toda la cadena de valor del turismo en época de pandemia y recesión económica, el Gobierno estableció medidas o ayudas que fueron desde la línea de crédito de Bancóldex, el

aplazamiento del pago de contribuciones parafiscales y finalmente el aplazamiento de pagos de IVA y renta para el sector.

La investigación realizada por Tirado (2021.), reconoce como la llegada del Covid-19 ha puesto en jaque al mundo entero y, con esto, el desempeño económico del turismo se ha visto fuertemente afectado, lo que ha impuesto nuevos retos para esta industria. EE Hoteles desarrollaron un plan de reactivación y reestructuración estratégica, que le permita subsistir mientras dure la crisis, superar las consecuencias que esta traiga y así sostenerse en el tiempo. Para cumplir este propósito, se partió de un diagnóstico de la empresa; se usaron herramientas de la planeación estratégica y el pensamiento innovador para generar propuestas conducentes a redireccionar la compañía y replantear nuevos objetivos, a la luz del futuro previsto para la industria y los nuevos requerimientos de mercado, teniendo en cuenta las tendencias del viajero post COVID-19. El presente trabajo aportó elementos para la reorientación estratégica de la empresa, los cuales le ayudarán a recuperarse y continuar con sus planes de expansión y diversificación con el turismo de ciudad – región mediante nuevos modelos de negocio. (p. 76).

El documento de Vega (2021) describe un Plan estratégico de La Puerta al Llano, un hotel campestre con enfoque sostenible en Villavicencio, para ello expusieron que la importancia de la toma de decisiones y acciones requeridas, según el libro *Playing To Win*, para el plan estratégico del hotel; luego la identificaron las características que podrían diferenciar al hotel de la competencia, como parte del diseño de una propuesta de valor; así mismo enfocaron la práctica del componente de sostenibilidad que caracterizará al hotel campestre. Todo esto permitió comprender que en la actualidad los servicios hoteleros poseen en gran medida una oportunidad de caracterización en las que reconocen una visión de establecimiento directo de los procesos para encontrar una mejora continua, adicional a ello establecer un concepto abierto y significativo de las nuevas necesidades del medio en la ciudad de Villavicencio.

2.3 Marco teórico

Teoría de los recursos y capacidades

La teoría de los recursos y las capacidades abarca un grupo de aportes que transmiten la perspectiva de la empresa como la unión de los medios tangibles e intangibles, ayudando a demostrar las diferencias entre las organizaciones y su rentabilidad (Barney, 1991).

Teniendo en cuenta esta perspectiva las empresas deben dedicar un análisis especial a reconocer, resguardar, crecer y destinar los medios que apoyen la obtención razonable de una diferenciación en el mercado y por ende el aumento de las utilidades en un largo plazo (González, p. 36).

Según lo mencionan Stigler (1968) y Demsetz (1973) señalaron que:

La estructura del mercado no es más que el resultado de la búsqueda de la eficiencia por parte de los competidores, teniendo en cuenta esta perspectiva la estructura organizacional no decide sobre los resultados si no el comportamiento y los resultados son los que definen esa estructura a largo plazo (p. 56).

Desde el punto de vista de la Neo austríaca la estructura no es solo un dato, sino que viene determinada por los resultados empresariales que, a su vez, dependen de la naturaleza de la competencia y de la estrategia. Teniendo en cuenta esta posición no hay una relación específica entre los diferentes tipos de organizaciones y la rentabilidad, puesto que en cada empresa se generan de diferentes maneras y que las diferencias radican en las exigencias de la demanda.

Teorías de la Movilidad Empresarial

La movilidad empresarial consiste en la habilidad que tienen las organizaciones de una misma industria y de un mismo mercado para ser más competentes de las que tienen sus mismas oportunidades." Cuando las estructuras productivas se envejecen sin impulsos creadores e innovadores que las dinamicen se tiene una muy limitada capacidad de adaptación ante condiciones económicas cambiantes" (Graña & Gennero de Rearte, 1999).

El Aprendizaje Pasivo de Jovanovic que señala como el aprendizaje pasivo se trata de una teoría de selección con información incompleta, donde las empresas aprenden de su eficiencia a medida que van operando en la industria. De acuerdo con Jovanovic (1982) las empresas podrían seguir una pauta de aprendizaje pasivo, en el sentido de que aprenden a evaluar su propia eficiencia y deciden entonces si crecen, no crecen, reducen tamaño o cierran, pero su nivel de eficacia no cambia en el tiempo (p. 53).

El Aprendizaje Activo de Ericson y Pakes

Para Ericson y Pakes (1995) “las empresas influyen en su capacidad de aprendizaje con sus decisiones de inversión; en consecuencia, el proceso de aprendizaje de la empresa adopta un carácter activo” (p. 75).

Teniendo en cuenta este concepto, la evidencia en Colombia determina que los referentes de enseñanzas activas en las organizaciones pueden variar sus cualidades a lo largo de su permanencia en el sector, según Martínez (2005) “las causas de estos cambios pueden ser muy diversas (tecnológicas, organizativas o de cualquier otra índole) y, sus efectos, tanto positivos como negativos” (p. 9).

Las herramientas tecnológicas permiten a las empresas facilitar el progreso del aprendizaje acogiendo nuevos métodos e incorporando nuevos procedimientos con la finalidad de ganar mayor reconocimiento en el sector y consolidar su supervivencia a largo plazo. “En esencia, el aprendizaje activo se basa en la capacidad por parte de las empresas de ser más competitivas mediante la adopción de innovaciones tanto en producto como en la forma de producir u organizarse” (Ortega-Argiles & Moreno, 2005).

En esencia, el aprendizaje activo se basa en la capacidad por parte de las empresas de ser más competitivas mediante la adopción de innovaciones tanto en producto como en la forma de producir u organizarse (Ortega-Argiles & Moreno, 2005). El paso de lo que se ha llamado “aprendizaje pasivo” a un tipo de “aprendizaje activo”, pone de relieve en el proceso de crecimiento de la empresa las decisiones adoptadas por parte de la dirección que determinarán el comportamiento empresarial. Por lo tanto, el

comportamiento empresarial viene dado por las decisiones que toman las empresas a lo largo de su vida, las cuales determinarán su eficiencia y a su vez su supervivencia.

El traslado de lo que se ha llamado “aprendizaje pasivo” a un modelo de “aprendizaje activo”, pone en realce el progreso del crecimiento de la empresa, las disposiciones implantadas por parte de la alta gerencia que establecerá la conducta empresarial. Por lo tanto, el comportamiento empresarial está determinado por las medidas que toman en las organizaciones a lo largo de su existencia, las cuales definirán su efectividad y a la vez la subsistencia. (Henaó, 2015)

Estimador de la supervivencia de kaplan-meier

Los modelos de duración, supervivencia, sobrevivencia, o sobrevida, proporcionan técnicas para analizar el tiempo de seguimiento desde un instante inicial de observación hasta la ocurrencia de un evento de interés, tiempo de seguimiento que puede observarse completa o parcialmente (Kantis & Juan, 2007, p. 59).

El método de Kaplan-Meier (Kaplan & Meier, 1958) se utiliza para analizar el tiempo de demora en ocurrir un fenómeno, aunque no se sabe si este ocurre o no. La variable de interés en el análisis de duración es la longitud de tiempo que transcurre entre el momento en que un fenómeno empieza y el momento en que o bien el fenómeno finaliza o bien tiene lugar la medición, que puede ser un momento anterior al de finalización del fenómeno. Es decir, en el momento en que se efectúa la medición el fenómeno puede no haber terminado.

El concepto central de un modelo de supervivencia no es la probabilidad de que un cambio de estado ocurre, por ejemplo, la probabilidad que una empresa cierre, sino más bien la probabilidad condicional de que ocurra un cambio de estado, dado que tenía en el tiempo anterior otro estado, es decir, que una empresa cierre dado que en el periodo anterior no lo había hecho (Ayala & Borges, 2007, p. 32).

Supervivencia

El principal objetivo del gestor o líder de una organización es fortalecer la supervivencia de la estructura a su cargo. “El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia producto, competencia, personal, capital, tecnología, mercado amenazan la vigencia de la organización”. (Arce Burgoa, 2007. p. 65)

Los estudios realizados por algunos autores como Audretsch (1991, 1995), Mata y Portugal (1994), Mata et al (1995), Fariñas García y Ruano (2004) y, recientemente López y Puente (2006), coinciden en afirmar que las acciones para la creación de una organización y la posibilidad de sobrevivir en el mundo empresarial están relacionadas con la fortaleza de su estructura organizacional.

Desde la gerencia se originan las estrategias y dentro de sus funciones están las de inventar, fomentar e impulsar decisiones empresariales para generar importancia y estas características del empresario las aplica desempeñando su rol teniendo en cuenta múltiples factores indispensables para su funcionamiento en búsqueda de tomar las mejores decisiones que puedan asegurar la supervivencia a pesar de los peligros latentes que pueden surgir con el pasar de los años (Varona, Luis; Gismera, Laura; Gimeno, Ricardo ; 2008).

Teniendo en cuenta el entorno subsisten otros componentes con efectos perjudiciales desde el punto de vista del macroentorno, también existen factores que muestran una visión negativa sobre la supervivencia de las empresas, por ejemplo en una escasa afluencia de clientes, competencia desleal, las barreras de entrada, las leyes e impuestos, mercado laboral deficiente y unas políticas financieras la existencia de mercados altamente competitivos, la existencia de barreras administrativas, la legislación fiscal y laboral, la existencia de un mercado laboral inadecuado y un sistema financiero ineficaz (Comisión Europea, 2002. p. 14).

La información recolectada sobre el estudio de la creación, el crecimiento y la liquidación de las empresas ejercen una influencia muy importante para señalar aspectos como la creación de empleo, tal

y como se ha mostrado para el caso de los Estados Unidos de América, donde “las nuevas empresas, que crecen más rápidamente, son las que crean nuevos puestos de trabajo (López García y Puente Díaz, 2006).

Adicionalmente de las decisiones que se toman al interior de las organizaciones, se originan diferentes aspectos a nivel externo tales como el ambiente, que ayudan al emprendimiento en ciertas localidades, por medio de apoyo de los entes gubernamentales a las ideas innovadoras (Valls, Castillo & Bernardo, 2009).

Supervivencia Empresarial

Desde el punto de vista de Audretsch (1991), la supervivencia empresarial “representa el número de empresas supervivientes en una industria en un año dado, como un porcentaje del número total de nuevas empresas de una industria, establecidas en ese año” o también podemos encontrar el concepto de Ortega y Moreno (2005) que definen la supervivencia como “el tiempo que pasa desde el momento que una empresa se establece en un mercado hasta la salida de la misma o bien hasta el momento en que se realiza la medición”. (p. 7)

Teniendo en cuenta este concepto es importante conocer las estrategias o decisiones utilizadas por las empresas para sostener su productividad en tiempos de crisis y realizar un análisis cuantitativo de aquellas que lograron sobrellevar esta Pandemia del Covid 19. Otros estudios sobre la crisis concluyen que, en épocas caracterizadas por una profunda recesión, las empresas toman una serie de medidas internas para mantener su rentabilidad y asegurar su supervivencia a largo plazo (Smallbone, Deakins, Battisti & Kitching, 2012).

Factores asociados con la supervivencia empresarial

Algunas de las más importantes características que se pueden relacionar con el tema de supervivencia de las empresas se pueden identificar en alguno de los siguientes factores (Acs, Armington, & Zhang, 2006. p. 3):

Factores relativos a las propias características económicas de la empresa, tales como su dimensión empresarial, la antigüedad, su estructura financiera, su capacidad de generar resultados, su estructura organizativa, inversiones en tecnología e innovaciones, etc.

Factores asociados al sector o sectores de actividad al que pertenece la empresa, así como con aquellos con los que se relaciona. Esto supone tener en consideración el grado de madurez del mercado, la fase del ciclo de vida de los productos dentro del sector, las barreras de entrada al sector, poder de proveedores, así como los riesgos tecnológicos propios del sector.

Factores asociados a la dimensión geográfica. Esto es, la posibilidad de concentración o aglomeración geográfica, la existencia de economías de escala, la calidad del mercado de trabajo local, así como el clima de negocios y el apoyo por parte de las instituciones locales.

Generalmente la mayoría de los estudios realizados por los autores enfocados en esta temática, tienen percepciones en común al exponer que los factores de gran impacto en la supervivencia y la duración de las empresas son aquellos de tipo interno definidos como los que van estrechamente unidos a los procesos productivos de la empresa y de forma externa los que dependen de los movimientos de la oferta y la demanda o del macroentorno en el que se desarrollen sus actividades (Vanegas, Juan; Pérez, Leonardo).

De acuerdo con las medidas propuestas por Smallbone et al. (2012), encaminadas a garantizar la supervivencia de las empresas estas afectan a diferentes factores:

En primer lugar, las medidas tomadas en marketing y ventas se centran en incrementar ventas, reducir los precios de ventas o incrementar o reducir los gastos en promoción y publicidad. En segundo lugar, las medidas tomadas en los mercados serían vender a nuevos clientes, vender más a los clientes existentes y vender en nuevos mercados. En tercer lugar, las medidas en recursos humanos son reducción o aumento del número de empleados, congelación salarial, incremento del uso mano de obra

externa o familiar sin remuneración, valorar la contratación de nuevo personal y reducción o aumento de la formación de los empleados.

En cuarto lugar, las medidas sobre productos y servicios inciden en introducir productos o servicios nuevos o mejorados, reducir la gama de productos y servicios e incrementar el uso de la propiedad intelectual. En quinto lugar, las medidas en finanzas se refieren a renegociaciones de los gastos de suministros, incremento de la financiación propia, reducir los plazos de cobro de los clientes o aumentar el plazo de pago a acreedores. En sexto lugar, las medidas sobre los cambios en el comportamiento del empresario pueden ser trabajar más horas, cancelar festivos personales, vender patrimonio personal para compensar las pérdidas u otros. En séptimo lugar, las medidas relativas a los procesos de producción se resumen en trabajar con nuevos proveedores e invertir en nuevos equipos. Y, por último, existen también medidas en la organización empresarial como cambios en las funciones y equipos de gestión.

Contexto reciente sobre supervivencia empresarial

Bartelsman, Haltiwangery Scarpetta (2005), hacen un paralelo teniendo en cuenta los porcentajes de la creación y supervivencia de las empresas en diferentes partes del mundo y consiguen analizar que las dinámicas empresariales que muestran gran diversidad. “México tiene tasas de creación de negocios más altas que Argentina, Brasil y la mayoría de los países europeos. Sin embargo, la tasa de sobrevivencia en México se encuentra por debajo de los otros países de la región, lo que confirma la existencia de un ambiente empresarial con facilidad de entrada, pero mayor dificultad de supervivencia a mediano plazo”.

Teniendo en cuenta que los métodos usados para el estudio de la supervivencia han cambiado con el pasar de los años. De esta forma los primeros datos reflejan como el cierre de las empresas desde los años sesenta, donde surgen los modelos matemáticos y estadísticos (Romani, Aroca, Aguirre, Leiton, & Muñoz, 2002). Algunas de las experiencias más exitosas, muestran la adaptación en los procesos de

gestión, al considerar que en los diferentes casos de estudio son muchas las transformaciones a nivel organizacional desde un liderazgo, hasta la incursión de las TIC como estrategia de competitividad (De Sausmarez, 2004 y 2007; Asia-Pacific Economic Cooperation-APEC, 2006; Chacko y Marcell, 2008; Yang, Wang y Chen, 2011; Campiranon y Ritchie, 2014).

Organizaciones internacionales, en especial de los Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Medio Ambiente (UNDP-UNEP), distinguen cuatro etapas fundamentales: Prevención, Preparación, Respuesta y Recuperación (UNDP-UNEP, 2008; UNEP, 2008). Este desarrollo en el manejo de desastres pretende identificar situaciones que se pueden ajustar para crisis a nivel general no exclusivamente turísticas. (Félix, Ángel; García, Nelson; 2020)

Al momento de valorar y ofrecer los resultados a la respuesta más indicada con relación a los riesgos, se debe pensar, en el punto de vista y la proyección de una comunidad en particular, las empresas turísticas y el comercio más significativo del sector, conociendo su desarrollo y encontrando las repercusiones que pueden llegar a tener e impactar de forma negativa en el proceso de reactivación (Wright & Sharpley, 2016). “En la industria del turismo uno de los subsectores de actividad más afectados por las situaciones de crisis post-desastre es, sin duda, el de los alojamientos hoteleros, presentando problemas de vulnerabilidad multifacéticos” (Brown, Rovins, Feldmann-Jensen, Orchiston & Johnston, 2017).

En distintos análisis que se han realizado cuyo enfoque es comprender las estrategias de reactivación de los diferentes destinos turísticos desde el punto de vista de la oferta, pero sobre todo de posición o vivencia de los empresarios del sector turístico en especial el caso de los hoteles (Ivkov, 2019; Karatani, 2008).

En dichos estudios se identifican cinco dificultades de mayor relevancia para los empresarios del turismo especialmente en los hoteles (Pappas, 2018) en el manejo de la crisis turística: el aumento de la competitividad y el emprendimiento, la dirección operativa, el mercadeo y la publicidad, el rendimiento,

la efectividad y la financiación. Para conseguir informes con los representantes del sector turístico se deben elaborar un estudio empírico que tenga en cuenta las fuentes de información confiables como resultado de un análisis cuantitativo sobre las actividades realizadas para la reactivación de los sitios turísticos y sus niveles de satisfacción por medio de los resultados obtenidos. (Gutiérrez, 2013; Vega, Pérez, Espinosa, & Borrás, 2014)

En la gestión y la ejecución práctica para prevenir o minimizar los efectos potenciales de la crisis es necesario desarrollar un plan de actuación con los agentes implicados del sector turístico, constituir un equipo de gestión y una estructura organizativa, implementar una política de información para reducir incertidumbres y percepciones de riesgos, evaluar los cambios necesarios y establecer un proceso de aprendizaje para gestionar la crisis (Aguirre y Ahearn, 2007).

La contingencia derivada de Covid - 19, plantea un marco que impone a los empresarios el reto de sobrevivir replanteando sus estrategias y adoptando una postura que les permita aprovechar sus ventajas competitivas y adaptar sus productos y servicios. El mayor impacto de acuerdo con la presente crisis fue en el ámbito laboral, provocando el cierre de negocios, cancelación de eventos, o ventas, además de la reducción de ingresos, la paralización de la actividad económica en su totalidad (Fabeil, Pazim & Langgat, 2020).

Para finalizar se hace hincapié en la relevancia del sector empresarial como parte fundamental en el plan de los destinos turísticos, debido a que se está realizando trabajos para mantener el sector turístico, llevando a cabo una labor de forma conjunta con las entidades públicas y las organizaciones de gestión de los destinos (OGD), que como deber de la gestión de las crisis, tiene el interés de promover de forma activa la participación entre los interesados por la reactivación de los destinos turísticos y que aseguren la capacidad de competencia del sector (Volgger & Pechlaner, 2014).

2.4 Marco conceptual

Competitividad: es la capacidad de las empresas de un país que utilizan factores internos y externos para innovar, diseñar, estrategias que permitan mejorar los servicios o productos en el mercado y frente a la competencia (Alic, 1997). Utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo manteniendo ganancias crecientes de sus recursos (Garay, s.f.)

Competitividad Empresarial: Porter (1990) y Krugman (1994) han señalado que las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad. "Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio & Aragón, 2006).

Consumidor: es aquella persona que piensa comprar o ha consumido un producto determinado, eligiéndolo entre los de la competencia. Esto implica que el producto que se acerque mejor a las preferencias de un individuo determinado estará en una mejor posición a la hora de convertir a este individuo en un cliente" (Parral, 1997).

Consumidor Turístico: aquel comportamiento de compra en cuanto al gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante, para y durante su desplazamiento y su estancia en el lugar de destino (Mintur, 2009).

Desarrollo sostenible: describe las estrategias planificadas por las organizaciones bajo la esfera de acción de una estructura económica que genere ingresos mientras reduce los impactos ambientales, todo esto mediante un cambio radical en la gestión, producción y utilización eficaz de los recursos sostenibles y, sobre todo, como resultado de modificar hábitos consumistas desordenados, reconociendo que los parámetros del estilo de vida actualmente extendidos son insostenibles en un

futuro próximo y no corresponden a los de la calidad de vida que debe ser propugnada “(Meadows y Meadows, 1992).

Destino Turístico: “Los destinos turísticos tratan de atraer a los turistas potenciales y esta fuerza social se puede convertir en un factor de arrastre para que un individuo establezca un motivo para viajar, así como una motivación más específica para seleccionar un determinado destino” (Gisolf, 2014).

Emprendimiento: favorece la creación de nuevos puestos de trabajo, la introducción de nuevos productos en el mercado y genera competencia. La creación de una nueva empresa permite acceder a nuevas oportunidades laborales e incluso ofrece la oportunidad de percibir ganancias salariales superiores a las del trabajo por cuenta ajena (Constant & Zimmermann, 2006).

Fracaso empresarial: el término fracaso podría ser referencia a la salida de una empresa del mercado en el que opera. Es decir, supondría el que una empresa no continúe permaneciendo en el mercado (DeTienne et al., 2002).

Gestión: la acepción tradicional del concepto gestión se relaciona directamente con el de administración, y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos” La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado (Vicerrectoría de investigación y transferencia Universidad de la Salle, s.f.).

Microempresa: para la página (Bancoldex, 2017) “Se clasifica como microempresa aquella unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales vigentes y menos de 10 empleados.

Perdurabilidad empresarial: organizaciones que han sido viables financieramente por un periodo de tiempo específico. (Rivera Rodríguez, 2012).

Resiliencia empresarial: la biología define la resiliencia como la capacidad de cualquier organismo vivo de adaptarse a una situación contraria y de extrema dificultad; en términos empresariales, ser una empresa resiliente implica contar con la capacidad (en términos de

conocimientos, habilidades y actitudes) para sobrevivir a situaciones cambiantes, impredecibles, o directamente desfavorables (Reese, Lang y CarlssonSzlezak, 2020, p. 9).

Riesgo de mortalidad: así mismo, Shepherd et al. (2000) señalan que la mortalidad del negocio simplemente requiere que un fallo inesperado en los ingresos y/o un aumento inesperado en los gastos sea de tal magnitud para la empresa se vuelva insolvente, y no sea capaz de atraer nuevas deudas o fondos netos (incluyendo la tolerancia de los acreedores), y entonces no pueda continuar operando.

Sostenibilidad empresarial: está asociada a la creación de valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general. Contribuyen, por tanto, a crear un marco donde las empresas puedan gestionar sus operaciones de modo que se fomente el crecimiento económico y la competitividad, al tiempo que se garantice la protección del medio ambiente y se ponga en valor el impacto social de la actividad empresarial (Rodríguez, 2012).

Supervivencia: Ortega y Moreno (2005) la definen como el tiempo que pasa desde el momento que una empresa se establece en un mercado hasta la salida de la misma o bien hasta el momento en que se realiza la medición.

CAPÍTULO III

3 Metodología

3.1 Enfoque

El enfoque que se utilizó en esta investigación fue de tipo cualitativo, teniendo en cuenta que permitió estudiar la realidad en el contexto natural, así como analizar la relación, experiencia, comportamientos, de los participantes o unidades de análisis (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 75).

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptivo donde el autor Hernández, Fernández y Baptista, (2014), señala que se presenta un análisis, sin que exista la manipulación de las categorías de análisis, de esta manera el fenómeno y la población permitió establecer conclusiones a partir de los participantes (p. 79). Desde este punto de vista, lo que se busca con la investigación es a partir de los resultados obtenidos establecer un análisis describiendo los resultados de mayor relevancia que permitirán a los actores sociales comprender la realidad del sector hotelero y proyectar estrategias de mejora a los microempresarios.

3.3 Diseño de investigación

El tipo de investigación fue de tipo fenomenológico. Según Hernández, Fernández y Baptista, (2014) estos estudios buscan indagar sobre el fenómeno que se estudia en particular, en el caso particular las acciones que vienen realizando los establecimientos del sector hotelero en la ciudad de Villavicencio para mantenerse en el mercado empresarial.

Además de ser un estudio transversal no experimental básicamente porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. (Hernández, et al., 2014). Debido a

que se buscó recoger información en un solo momento que permita identificar el contexto de los hoteles de Villavicencio ante la crisis generada por el Covid -19.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población objeto de estudio fueron los propietarios de hoteles de Villavicencio, vinculados a la Cámara de Comercio de Villavicencio.

3.4.2 Muestra

Correspondió a un total de 200 hoteles de la ciudad de Villavicencio, seleccionados a partir de encuestas realizadas vía correo electrónico y trabajo de campo.

3.5 Fuentes y técnicas para recolección de información

3.5.1 Fuentes Primarias

Describe la información que se recolectó a partir de la aplicación del instrumento con cada uno de los propietarios, gerentes o personal a cargo de los hoteles de la ciudad de Villavicencio.

3.5.2 5.5.2 Fuentes Secundarias

Constituidos por las consultas bibliográficas, Internet y bases de datos de la Cámara de Comercio, entre otras.

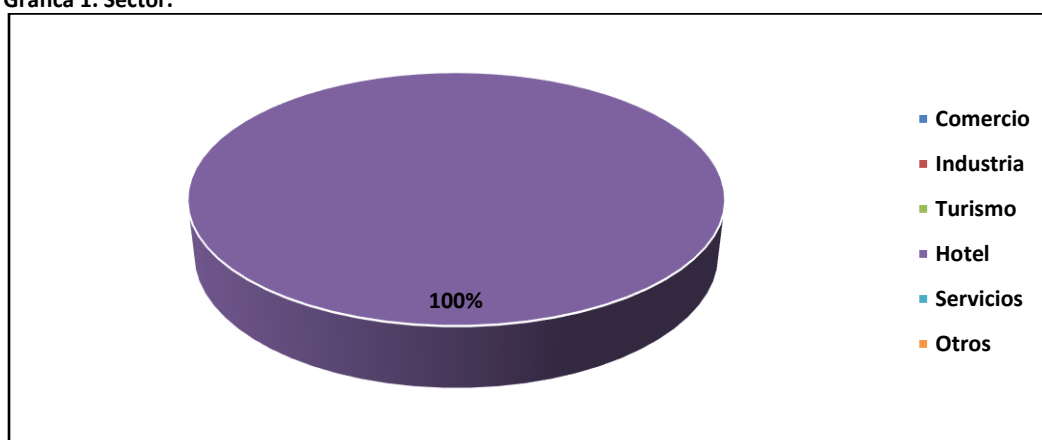
CAPÍTULO IV

4 Resultados

4.1 Diagnóstico del sector hotelero de la ciudad de Villavicencio para identificar el impacto económico derivado de la crisis sanitaria ocasionado por la pandemia del coronavirus COVID-19.

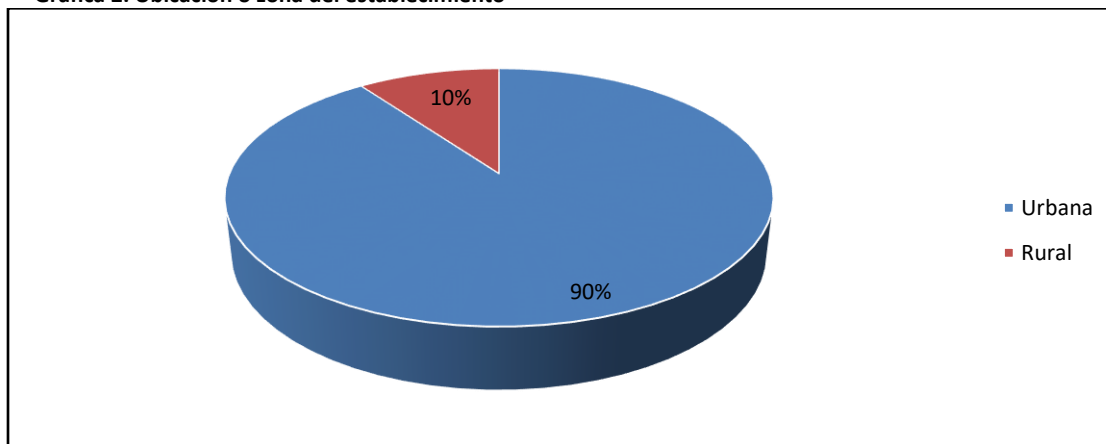
La situación generada a partir de la emergencia sanitaria llevo a las empresas dedicadas al sector hotelero a vivir una crisis económica y social; por lo anterior, el estudio buscó conocer el impacto generado en el sector hotelero de la ciudad de Villavicencio. A continuación, se presentan los resultados a partir de la aplicación de la encuesta a 200 prestadores de servicios de hospedaje de la ciudad, que accedieron a participar de manera voluntaria.

Gráfica 1. Sector.



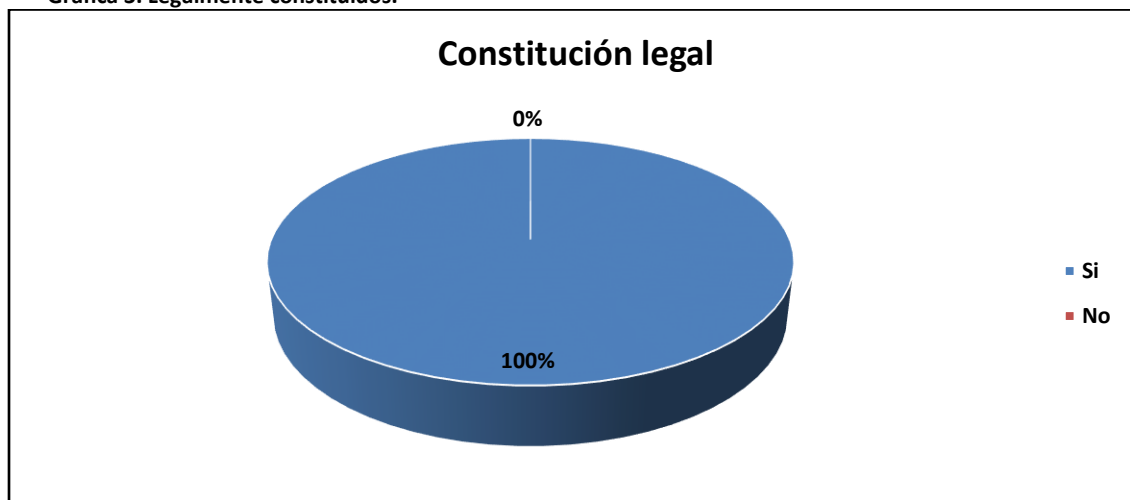
Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

A los participantes en la encuesta se les indago sobre el sector en el cual pertenece el establecimiento encontrando que el 100% de ellos corresponde a hoteles. Lo cual permite señalar que el proceso desarrollado estuvo asociado a este tipo de establecimientos garantizando la confiabilidad de la información.

Gráfica 2. Ubicación o zona del establecimiento

Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Para caracterizar la participación de los prestadores se indagó sobre la zona en la cual se encuentra ubicado el establecimiento, destacando que el 90% de ellos están ubicados en la zona urbana de la ciudad de Villavicencio, mientras que un 10% de estos están en el área rural, considerando que se ubican en sectores veredales.

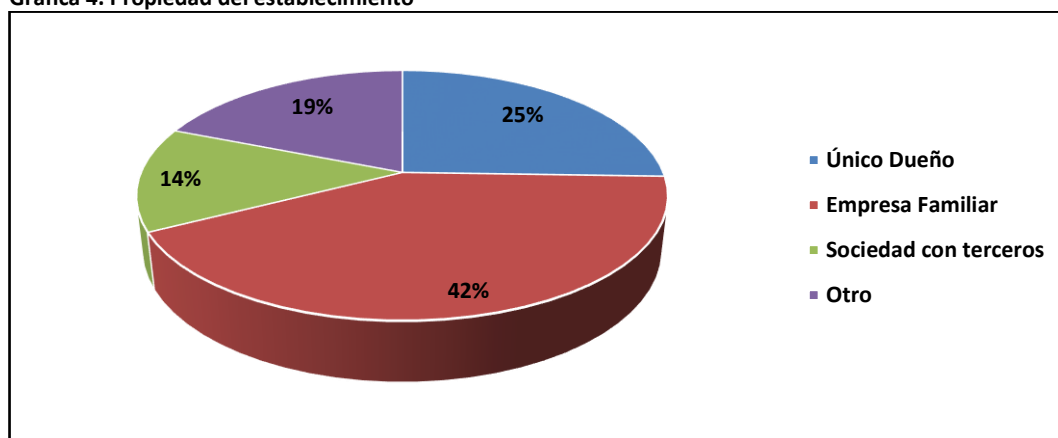
Gráfica 3. Legalmente constituidos.

Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

En el proceso de diagnóstico, era importante conocer cuántos de estos establecimientos se encuentran legalmente constituidos, encontrando que el 100% de ellos han realizado la constitución legal ante Cámara de Comercio. De esta manera, es importante mencionar que para la optimización del

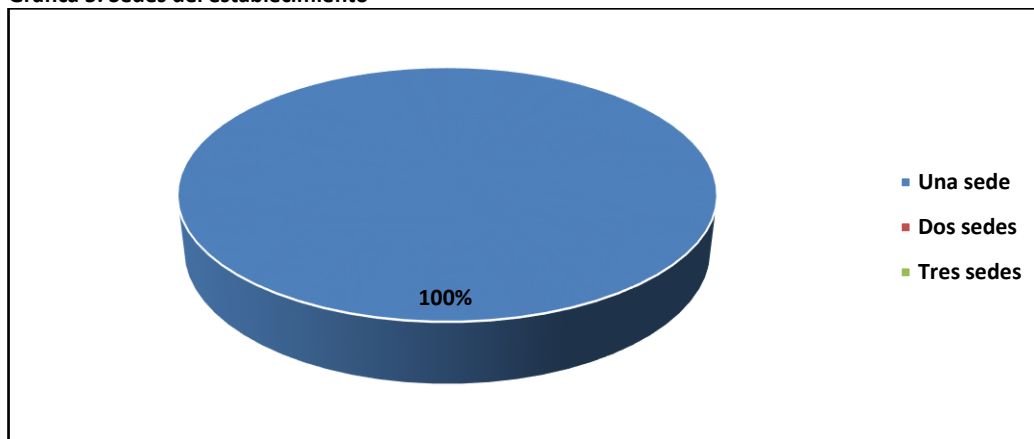
servicio de hospedaje se hace necesario cumplir con los parámetros legales, considerando que es fundamental para desarrollar una actividad económica registrar la actividad ante Cámara y Comercio para adquirir la calidad de comerciante (Código de Comercio, art. 10), adicional a ello registrarse en el Registro Nacional de Turismo en el cual deben inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen operaciones en Colombia. De esta manera, aquellos empresarios que estén inscritos pueden acceder a beneficios que otorga el Estado en situaciones como las actuales ante la emergencia sanitaria.

Gráfica 4. Propiedad del establecimiento



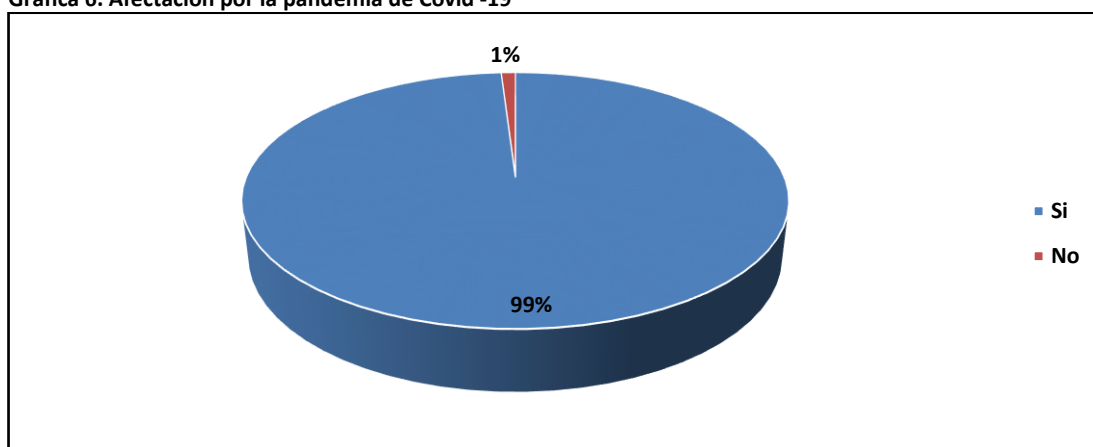
Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

La gráfica muestra que el 25% de estos establecimientos señalaron ser de un único dueño, seguido de un 42% que expresó que es empresa familiar; en cuanto a la sociedad con terceros un 14% y finalmente el 19% expresó otro, mencionando que está en arriendo. De esta manera, es importante señalar que las oportunidades de continuidad para estos establecimientos son altas, considerando la tradición de su propiedad, esto llevó a reconocer que además de ser una unidad económica, es parte de un proyecto de vida gestado entre familiares o relaciones comerciales sólidas.

Gráfica 5. Sedes del establecimiento

Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Se logró establecer que de los 200 participantes en la encuesta el 100% de ellos solo tiene una sede, lo cual refleja la capacidad instalada y manejo de los recursos frente al crecimiento empresarial en la región. Es importante mencionar que esto además refleja las necesidades de apoyo de los empresarios al considerar que sus ingresos dependen de la oferta del portafolio, lo que hace aún más importante el proceso en curso.

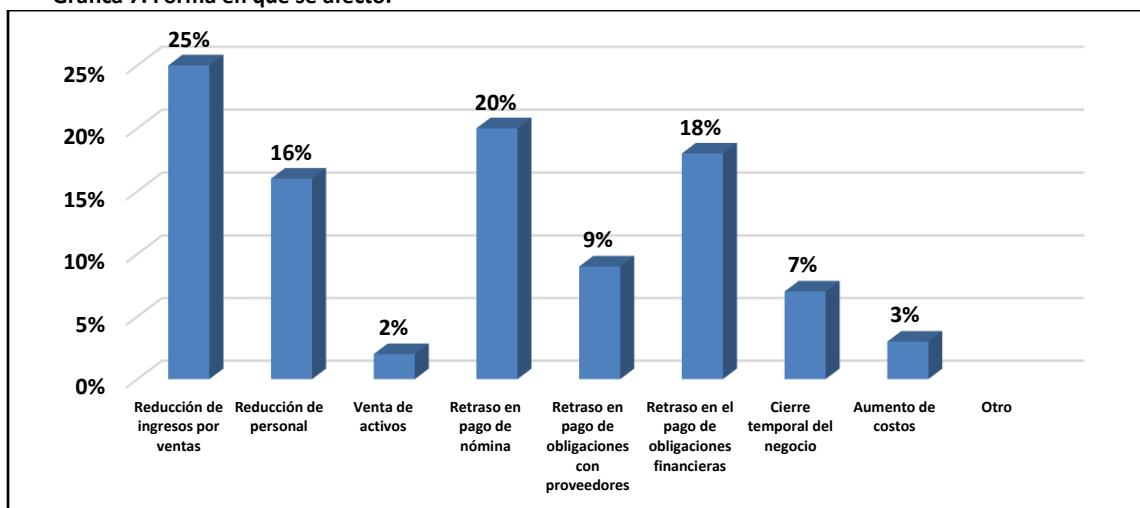
Gráfica 6. Afectación por la pandemia de Covid -19

Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Como una de las preguntas obligatorias se encontró que el 99% de los establecimientos respondió que se vio afectado por la situación de emergencia generada a raíz del Covid – 19, cuyas

medidas fueron el confinamiento preventivo y luego obligatorio, lo que llevo al cierre total de toda empresa, el sector hotelero se vio afectado dado que la restricción de desplazamientos fue total entre una y otra ciudad, de esta manera, se redujo en un 100% el margen de ingresos.

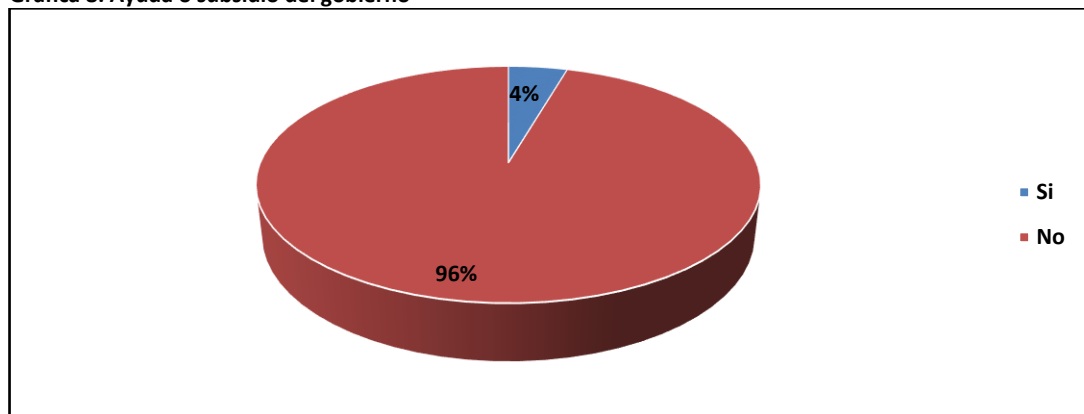
Gráfica 7. Forma en que se afectó.



Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

La gráfica 7 deja ver que del total de participantes en la encuesta expresaron en un 25% que se afectaron por la reducción de ingresos en las ventas; seguido de un 16% que considera que con la reducción de personal; también se logró establecer que el 20% señala que el retraso en pago de nómina, un 18% con el pago de obligaciones financieras, el 9% señalaron que un retraso en pago de obligaciones con proveedores, luego el 7% señalaron que con el cierre temporal de actividades, un 3% considera que se aumentaron los costos y finalmente el 2% señalaron que venta de activos; por lo anterior, es claro que la actividad del sector hotelero tuvo un efecto dado el cierre de estos establecimientos por las medidas del gobierno, sin embargo, adicional a ello tuvieron que asumir el hecho que ante la reducción de ventas el pago de obligaciones fue un evento que generó desestabilidad económica, además de aumento de obligaciones, todo esto en el marco de una crisis que ante las medidas de reactivación se convirtieron en costos, dado la necesidad de adaptar los nuevos protocolos.

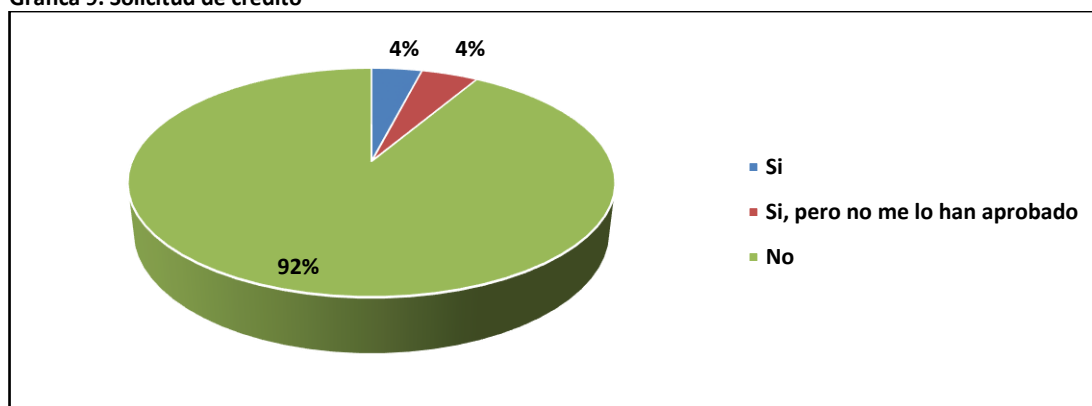
Gráfica 8. Ayuda o subsidio del gobierno



Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Se les pregunto a los participantes si ante la situación vivida han recibido algún tipo de ayuda o subsidio por parte del gobierno, a lo cual el 96% señala que no, frente a un 4% que indicó que sí. En estos casos se destaca que por la vinculación de ayuda a nomina recibieron apoyo para mantener los colaboradores.

Gráfica 9. Solicitud de crédito

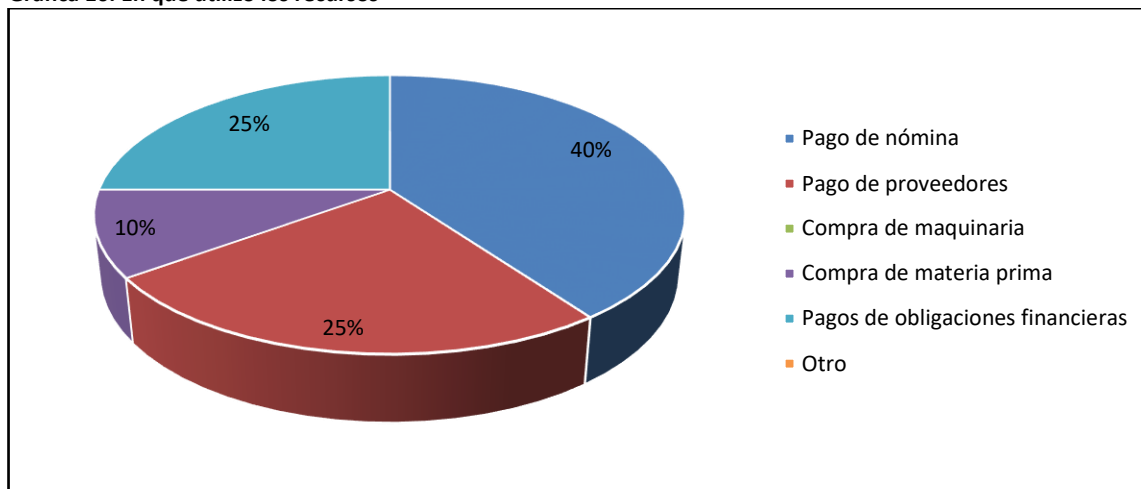


Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Se les pregunto si al momento de la encuesta habían solicitado un crédito, las respuestas de los participantes señalan que el 92% no había solicitado ninguno tipo de financiación; mientras que un 4% respondió que sí lo solicitó; seguido de un 4% que expresa que sí, pero que no se lo han aprobado. Desde esta posición es importante mencionar que el sistema financiero en la actualidad viene

presentando algunos riesgos de crédito tales como (el no pago de cuotas, fluctuación de la tasa) entre otros; pero el Estado ha venido desarrollando planes de apoyo a las pymes, sería importante considerar las oportunidades de estos establecimientos frente al apoyo del gobierno.

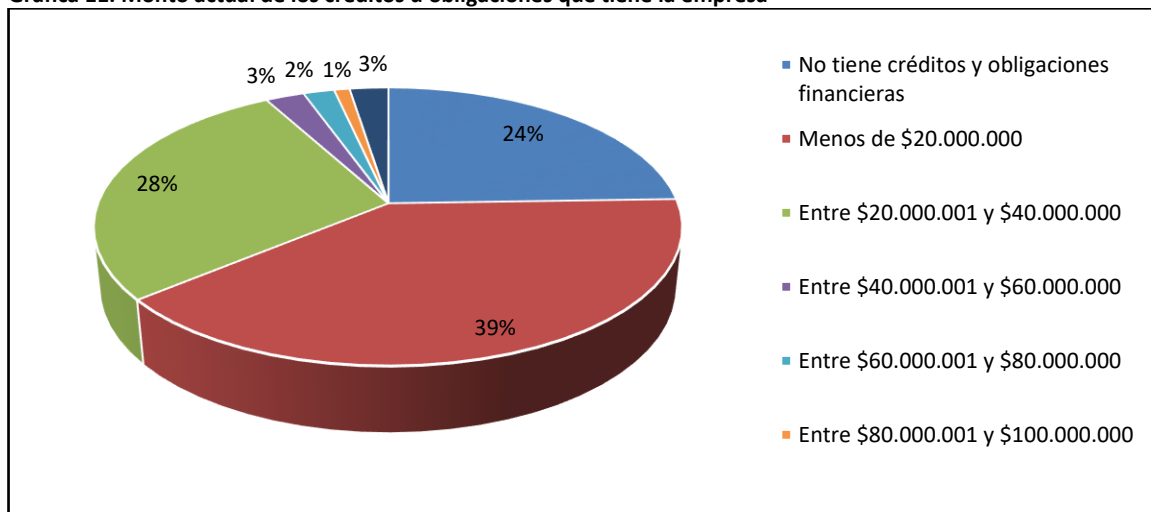
Gráfica 10. En que utilizo los recursos



Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Aquellos que respondieron que solicitaron y recibieron créditos mencionaron que lo usaron en un 40% en pago de nómina, pago de proveedores con un 25%, así mismo, el 25% señaló que en el pago de obligaciones financieras; seguido de un 10% que lo utilizó para compra de materia prima. Se logró observar que solo 18 empresas de las consultadas accedieron a recursos, los cuales utilizaron para sufragar las necesidades inmediatas al momento del desembolso.

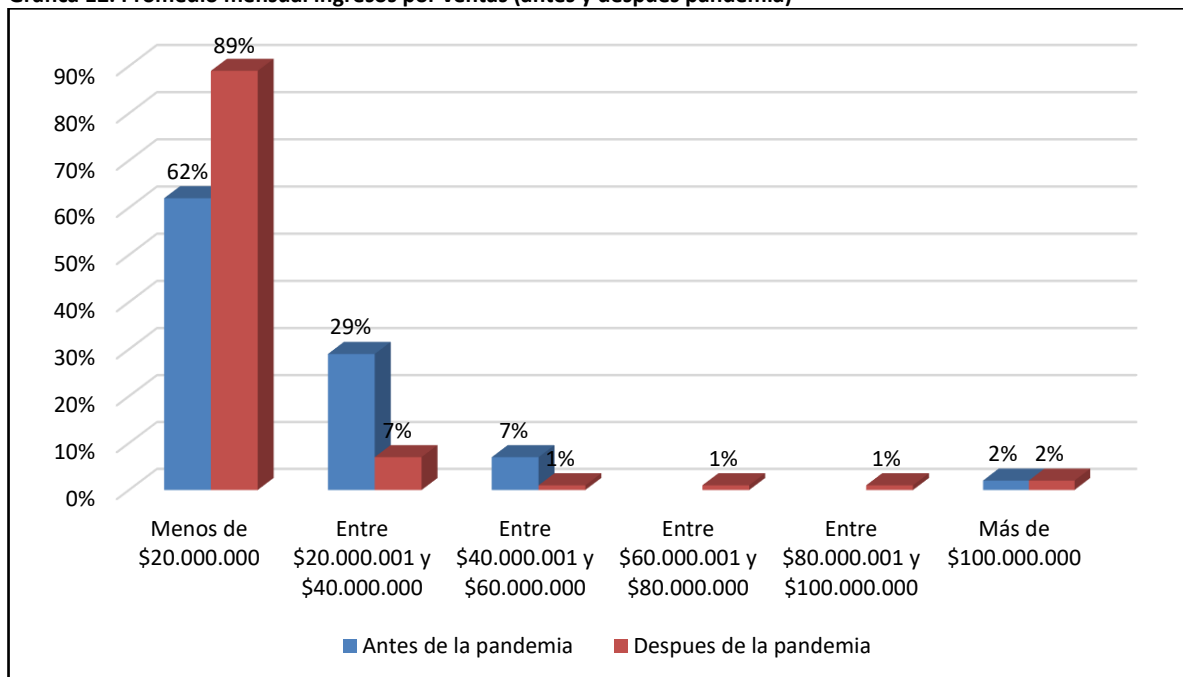
Gráfica 11. Monto actual de los créditos u obligaciones que tiene la empresa



Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Considerando el nivel de obligaciones que pueden tener los establecimientos se logró determinar que el 39% los que tienen menos de \$20.000.000; seguido de un 28% que expresa que entre \$20.000.001 y \$40.000.000; luego el 24% de ellos no tiene créditos y obligaciones financieras, con menor participación aquellas que tienen obligaciones superiores con porcentajes de 3% y 1% respectivamente. Desde este análisis es fundamental reconocer que el nivel de endeudamiento es determinante para que los establecimientos puedan continuar desarrollando sus actividades, motivo por el cual se hace necesario encontrar estrategias que permitan reactivar su económica mediante la prestación de servicios de manera continua y segura.

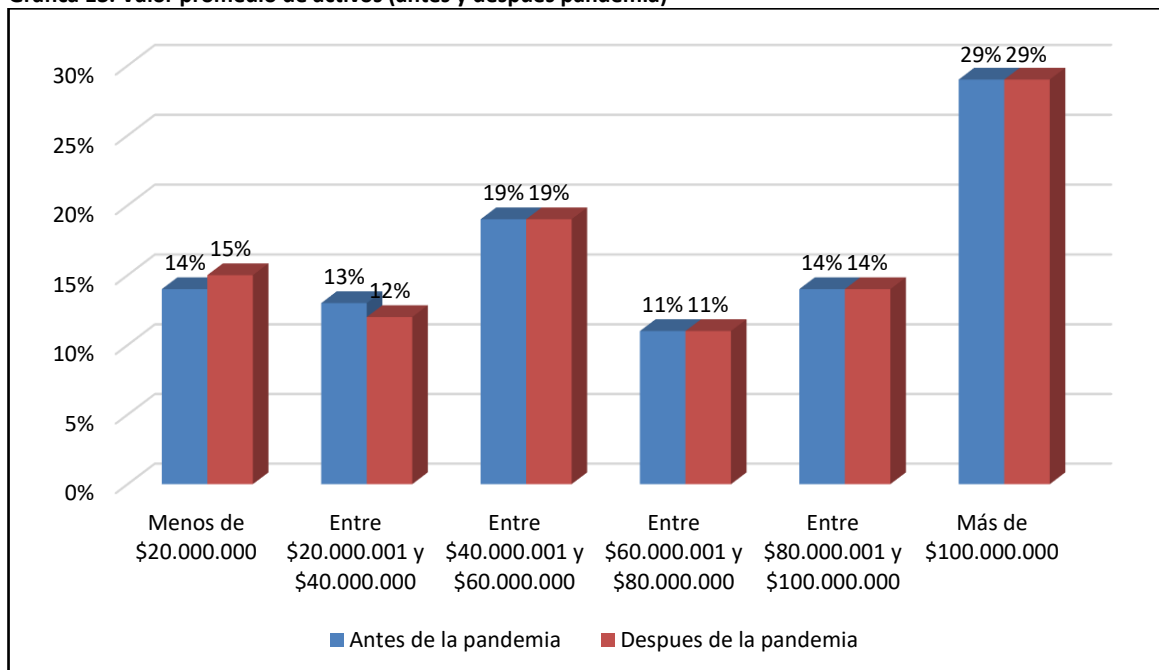
Gráfica 12. Promedio mensual ingresos por ventas (antes y después pandemia)



Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Se les preguntó a los participantes por el promedio mensual de los ingresos en ventas y se encontró que un 62% de estos antes de la pandemia tenía ingresos de \$20.000.000, seguido de un 29% que señaló que entre \$20.000.001 y \$40.000.000; con un 7% aquel que tenían ingresos de \$40.000.001 y \$60.000.000. Al comparar después de la pandemia, la gráfica muestra que aumentó el número de aquellos establecimientos que reciben ingresos por menos de \$20.000.000 a un 89%, frente a un 7% de aquellos que recibían entre \$20.000.001 y \$40.000.000 y los que con un 1% recibieron entre \$40.000.001 y \$60.000.000. La explicación de esta situación se da por las restricciones emitidas por el gobierno frente a la movilidad (preventiva – obligatoria) generadas por el incremento en las cifras de contagio por Covid -19 en todo el país, lo que generó un cese completo de actividades afectando de esta manera, la oferta y demanda de servicios de alojamiento.

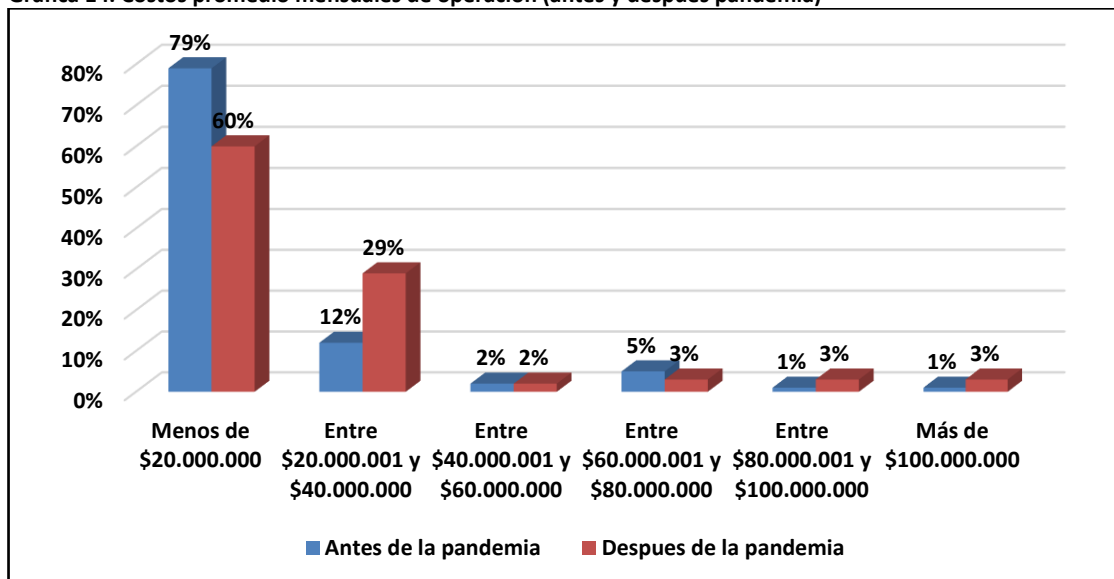
Gráfica 13. Valor promedio de activos (antes y después pandemia)



Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

La gráfica deja ver como los establecimientos, que mantuvieron un nivel de activos fijos, durante la pandemia y la crisis generada, evitando tener que vender los activos para obtener liquidez, donde el 14% de aquellos cuyo valor era menos de \$20.000.000, aumento a 15% después de la pandemia. Por otro lado, se analizaron aquellos que tienen un valor de \$20.000.001 y \$40.000.000 antes de la pandemia se encontraba en un 13% y para aquellos que tenían ingresos que oscilaron entre \$40.000.001 y \$60.000.000 con un 19% que permanecieron estables antes y después de la pandemia. Después de la pandemia se ubicó en un 12%; en el caso de aquellos con un valor de \$60.000.001 y \$80.000.000 con un 11% manteniéndose fijo después de la pandemia. Así mismo, el comportamiento para valores de activos promedio de \$80.000.001 y \$100.000.000 con un 14% antes y después. Finalmente se observó con más de \$100.000.000 el 29% mantuvo el activo fijo.

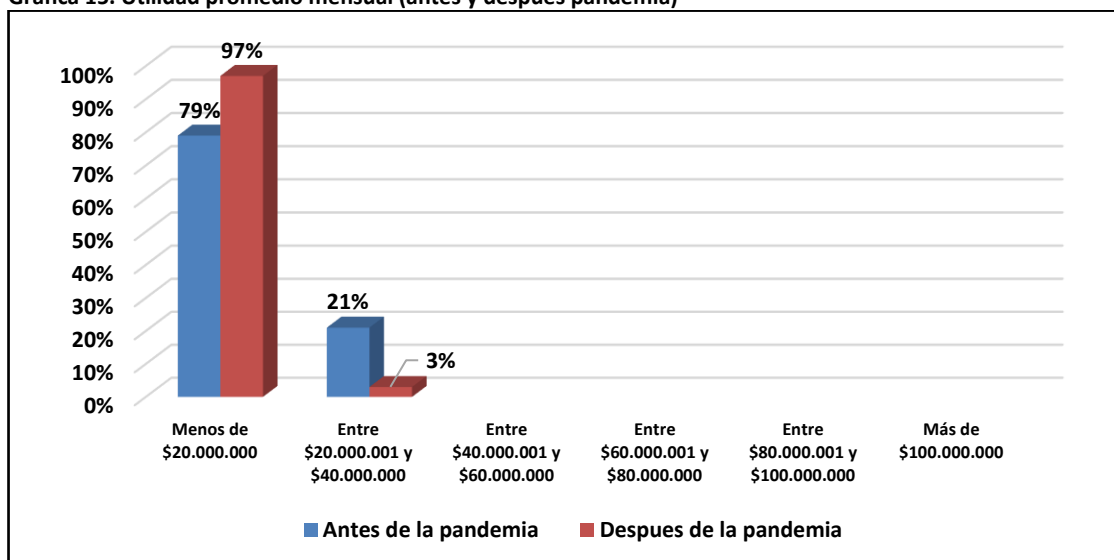
Gráfica 14. Costos promedio mensuales de operación (antes y después pandemia)



Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Con respecto a los costos promedio mensuales de operación se evidencia en la gráfica que un 79% respondió que tenían costos menores a \$20.000.000 millones de pesos antes de la pandemia, sin embargo estos se redujeron después de la pandemia hasta un 60% básicamente por el cese de actividades debido a las medidas obligatorias y preventivas durante el año inmediatamente anterior, influyeron notablemente; también se encuentran aquellos que con un 12% seleccionaron la opción entre \$20.000.001 y \$40.000.000 antes de la pandemia, sin embargo al comparar con las cifras después de la pandemia este se ubicó en un 29%, su aumento puede estar asociado a las obligaciones adquiridas previamente que implicaban continuar realizando pagos programados. En el caso del 5% de los empresarios que expresaron tener costos entre \$60.000.001 y \$80.000.000 antes de la pandemia y que a su vez respondieron que después de la pandemia el porcentaje fue de 3%. Por otro lado, entre \$40.000.001 y \$60.000.000 antes de la pandemia el porcentaje de 2% fue constante antes y después de la pandemia.

Gráfica 15. Utilidad promedio mensual (antes y después pandemia)

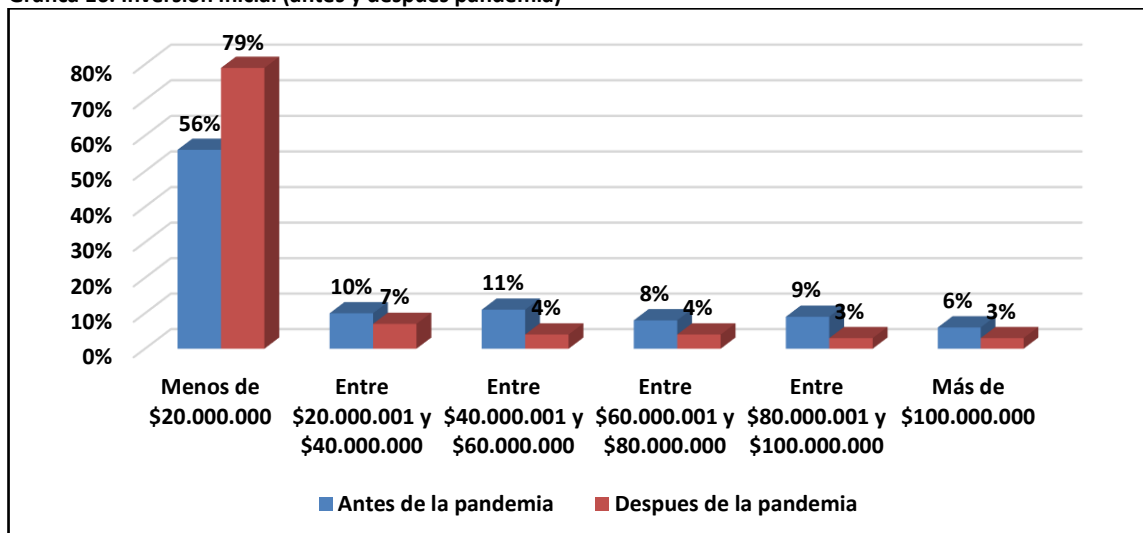


Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

La gráfica muestra que al preguntarles sobre la utilidad promedio mensual el 79% de ellos señalaron que antes de la pandemia tenían utilidades inferiores a \$20.000.000 sin embargo, se refleja un aumento a 97% después de la pandemia. Frente a un 21% de ellos que expresó recibir utilidades entre \$20.000.001 y \$40.000.000 antes de la pandemia y señalaron una disminución de un 3% después de la pandemia. Los factores mencionados con anterioridad

Los resultados se soportan al mencionar que la reducción de utilidades llevo a los empresarios a enfrentar el cese de actividades, y la notable reducción de ingresos por los servicios prestados.

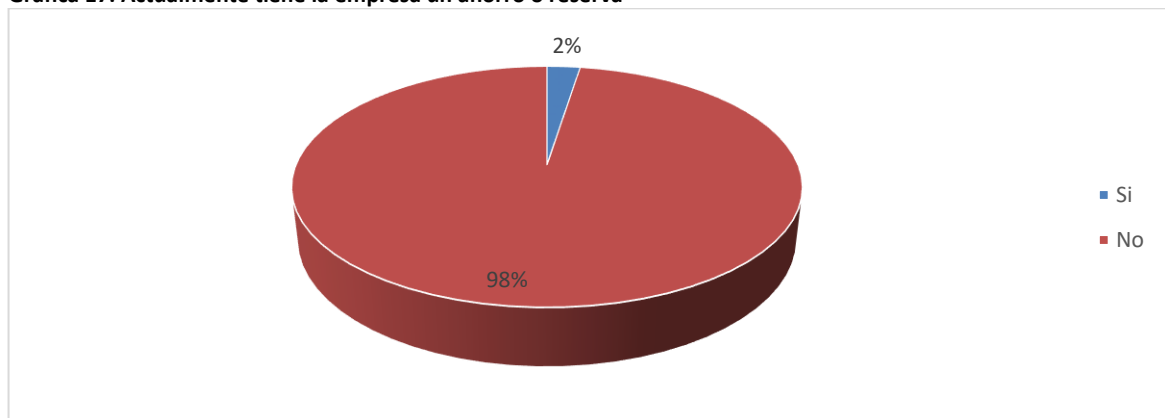
Gráfica 16. Inversión inicial (antes y después pandemia)



Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Se les pregunto sobre la inversión inicial a los participantes encontrando que un 56% de ellos participantes destinaron al menos de \$20.000.000 antes de la pandemia y este aumento a un 79% después de la pandemia. Luego se ubican aquellos que señalan inversiones entre \$40.000.001 y \$60.000.000 con un 11% antes de la pandemia y un 4% después de la pandemia. También están aquellos que con un 10% seleccionaron la opción de inversión inicial de \$20.000.001 y \$40.000.000 y el 7% después de la pandemia. Adicional están aquellos que señalan con un 8% que tuvieron que invertir entre \$60.000.001 y \$80.000.000 antes de la pandemia y después de ella un 4%. En el caso de un 9% señalo que \$80.000.001 y \$100.000.000 antes de la pandemia y después de la pandemia con un 3%. Por último, un 6% de ellos respondieron que más de \$100.000.000 antes de la pandemia y después de ella un 3%. De lo anterior, se puede sintetizar que los empresarios han tenido que retomar actividades con una capacidad financiera baja, pero que demuestra que el emprendimiento y ganas de continuar desarrollando la actividad de este sector que genera grandes beneficios a la región, porque a la fecha los establecimientos han iniciado un plan de reactivación, reubicaron a los colaboradores y se encuentran desarrollando actividades de servicio de hospedaje.

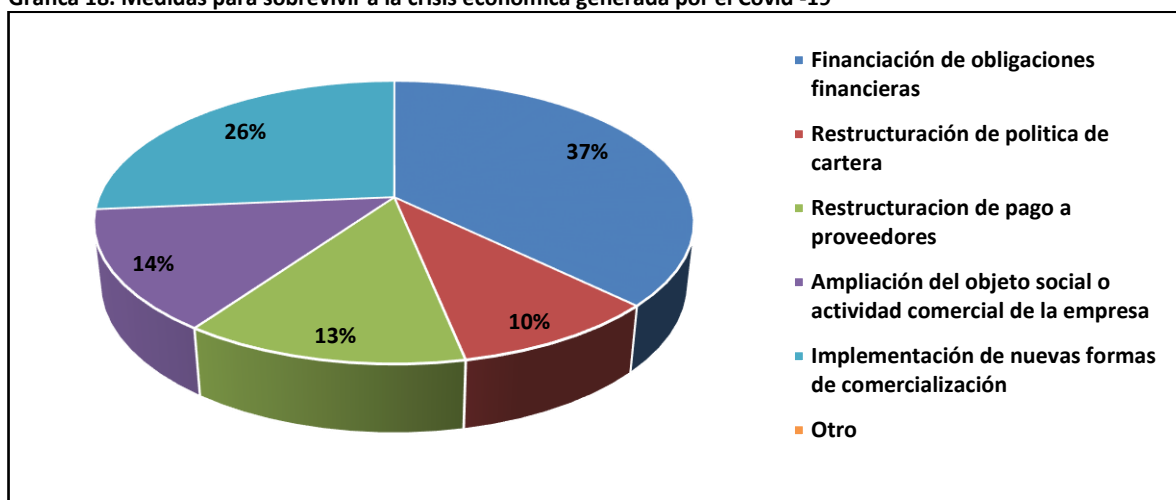
Gráfica 17. Actualmente tiene la empresa un ahorro o reserva



Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Indagando a los participantes si en la actualidad, la empresa posee un rubro de ahorro o reserva para imprevistos o gastos futuros el 98% de ellos señaló que no, mientras que un 2% respondió que sí. Es importante hacer énfasis en las oportunidades que le brinda a las empresas disponer de rubros que puedan ser utilizados en situaciones de crisis, si bien es cierto, ayudan a subsistir, se convierten una estrategia para salvaguardar eventualidades, que desde la perspectiva aporta a la gestión administrativa.

Gráfica 18. Medidas para sobrevivir a la crisis económica generada por el Covid -19

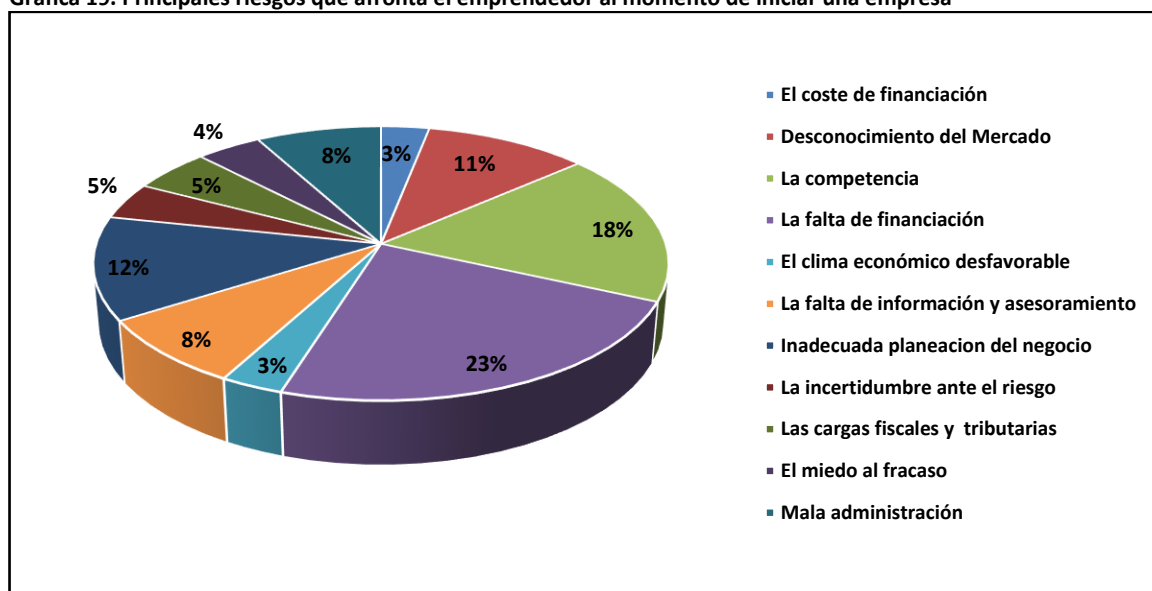


Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Con la situación generada por la pandemia, se les pregunto qué medidas utilizaron para sobrevivir a la crisis económica, encontrando con una respuesta de selección múltiple que un 37%

optaron por la financiación de obligaciones financieras, el 10% dice que la restauración de la política de cartera, además de un 13% que señala que la reestructuración de pago a proveedores, luego con un 14% señala que la ampliación del objeto social o actividad comercial, finalmente un 26% dice que implementación de nuevas formas de comercialización. Con lo anterior, es claro que las necesidades de los microempresarios han dado paso a nuevas formas de gestión administrativa, para ello se hace necesario la planeación y es ahí, donde es fundamental reconocer las oportunidades de crecimiento y desarrollo dado que no es solo refinanciar y crear mayor efecto de interés, sino que por el contrario el efecto de innovar se convierte en una estructura alternativa para la continuidad de las actividades de cada establecimiento.

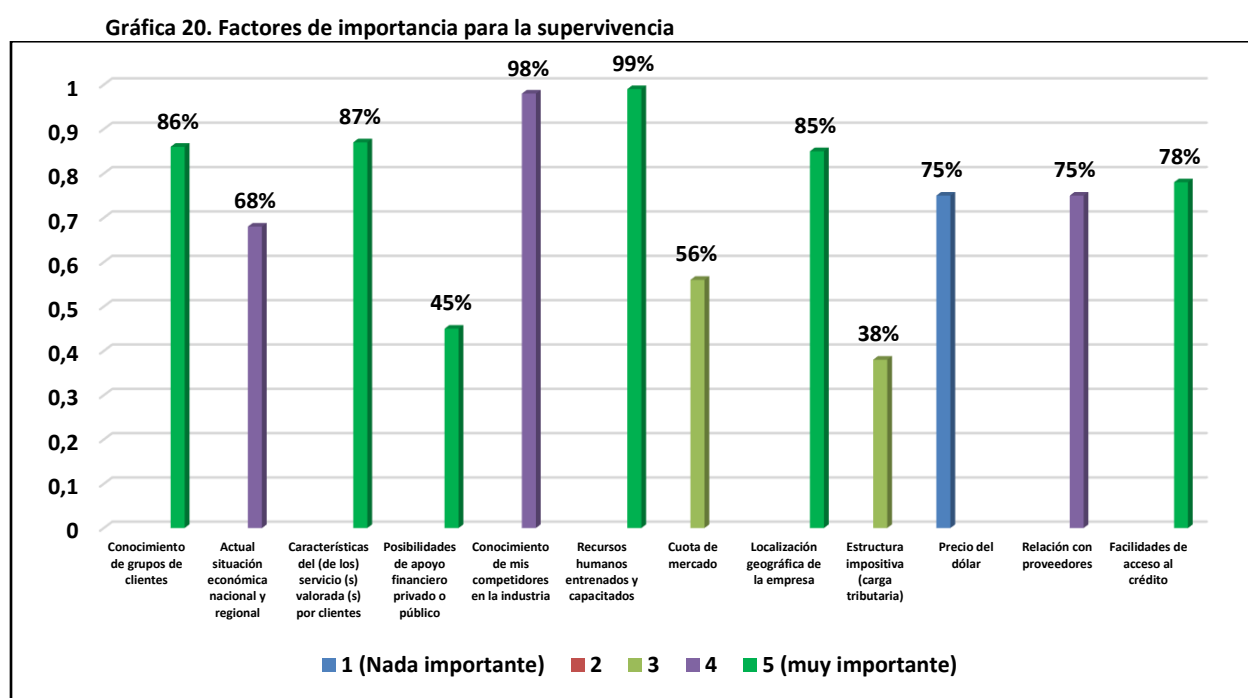
Gráfica 19. Principales riesgos que afronta el emprendedor al momento de iniciar una empresa



Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Como complemento se indago sobre los principales riesgos que afronta el emprendedor al momento de iniciar una empresa, considerando que las opiniones fueron diversas al señalar que con un 3% el costo de financiación, seguido de un 11% que considera que el desconocimiento del mercado, después se ubica el 18% señalando que la competencia, en el caso del 23% considera que la falta de

financiación, también un 3% menciona que el clima económico desfavorable, continuando con un 8% que expresa que la falta de información y asesoramiento, luego con un 12% exponen que una inadecuada planeación, y con porcentajes de 4% y 5% respectivamente se ubican aquellos que consideran que miedo al riesgo, las cargas fiscales y tributarias, además de mala administración. Por lo anterior, se logró identificar que existen aún muchas deficiencias desde los organismos que apoyan el emprendimiento considerando que para el microempresario es fundamental contar con el asesoramiento, tener competencias y conocimientos que le permitan enfrentarse a un mercado, de esa manera podrá ser sostenible y sustentable en el tiempo.

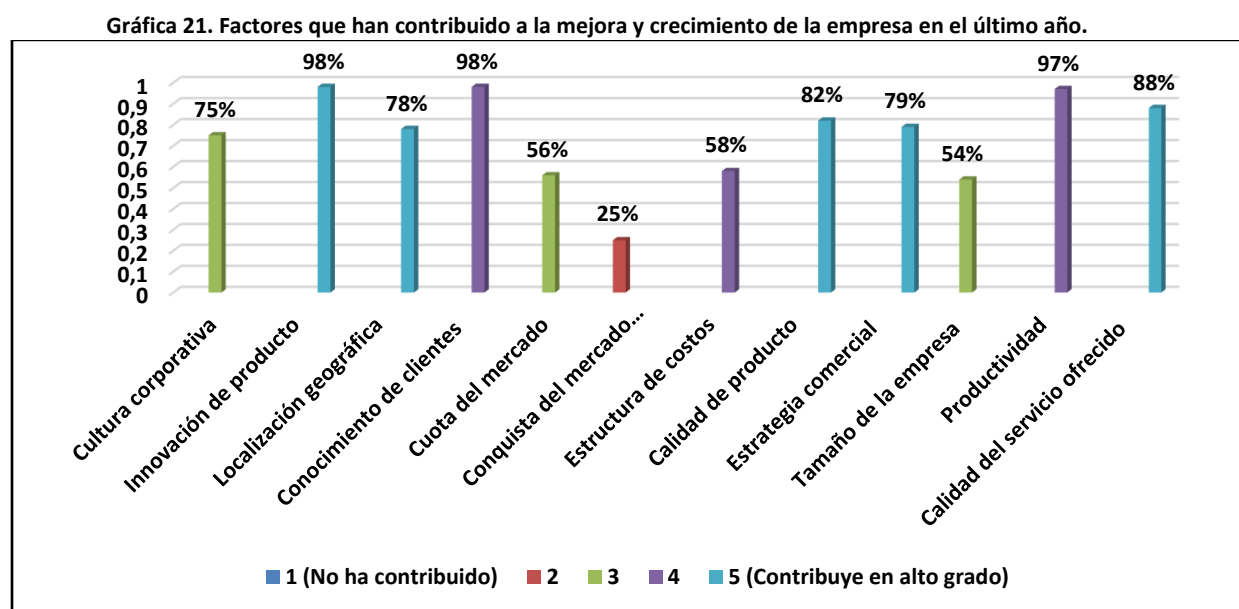


Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Ante la pregunta cuales son los factores de importancia para la supervivencia, los participantes señalaron que los Recursos humanos (entrenados y capacitados) puntuó con un 99%; por otro lado, el 86% de los participantes escogió la opción conocimiento de grupos de clientes que fue calificada como muy importante; luego se ubica el conocimiento de mis competidores en la industria con un 98% siendo importante, adicional a ello el 87% considera que las características del (de los) servicio (s) valorada (s)

por clientes es muy importante, por otro lado el 68% dice que la actual situación económica nacional y regional, siendo importante; otra de las opciones corresponde a las posibilidades de apoyo financiero privado o público con un 45%; en el caso de la cuota de mercado obtuvo un 56% que expone un nivel 3, en el caso de Localización geográfica de la empresa obtuvo un 85% que es muy importante, en el caso de la Estructura impositiva (carga tributaria) con un 38% en un nivel de valoración 3, luego se ubica el Precio del dólar siendo el 75% para ellos nada importante, en el caso de la Relación con proveedores obtuvo un 75% que expone las Facilidades de acceso al crédito siendo muy importante.

Después de identificar los factores que exponen un nivel de importancia, se puede sintetizar que el análisis de los procesos se orientan al talento humano y sus estrategias para alcanzar un mejor desempeño, también es importante reconocer que la participación de los procesos está asociado a los clientes y su perfil, desde este punto de vista, es claro mencionar que la oportunidad de crecimiento está en la adaptación al cambio, logrando innovar para generar un valor agregado y fidelización de clientes.

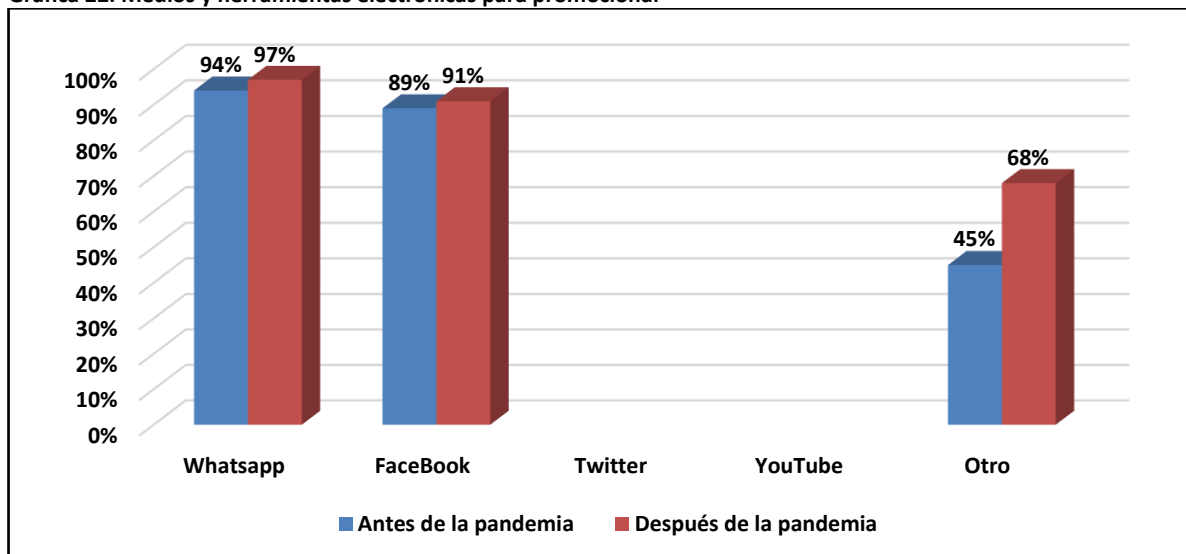


Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

La gráfica muestra que los factores que contribuyen a la mejora continua y crecimiento del último año de estos hoteles, es la cultura corporativa que obtuvo un 75% en una escala de 3; de igual manera, se encuentra la Innovación de producto, siendo un nivel de grado alto con un 98%; otro de los factores es la Localización geográfica con un 78% en una escala 5; seguidamente se ubica el Conocimiento de clientes con un 98% que expone un nivel de escala 4; adicional a ello la Cuota del mercado expone el 56% con un nivel 3, después la Conquista del mercado externo con un 25% en nivel 2; adicional a ello se expone la estructura de costos; así mismo, un 82% que expone la Calidad de producto en nivel 5, en el caso del factor Estrategia comercial con un 79% que dice que en un grado alto, también el factor Tamaño de la empresa con un 54% que menciona un nivel 3 y la Productividad obtuvo un 97% en nivel 4, por último la Calidad del servicio ofrecido un 88% con alto grado de aporte.

Lo anterior, permite conceptualizar que para las empresas es fundamental la creación de cultura organizacional, son conscientes de las oportunidades que esto ofrece a la sostenibilidad empresarial, pero reconocen que requieren de estrategias comerciales que les permitan continuar desarrollando un buen servicio u oferta de productos; es de resaltar que el sector hotelero posee una gran versatilidad, dado que la ciudad oferta servicios turísticos, plan de inversiones (empresarios de otras regiones invierten en el sector), visitantes con propósitos variados facilitando de esta manera un mejor desarrollo.

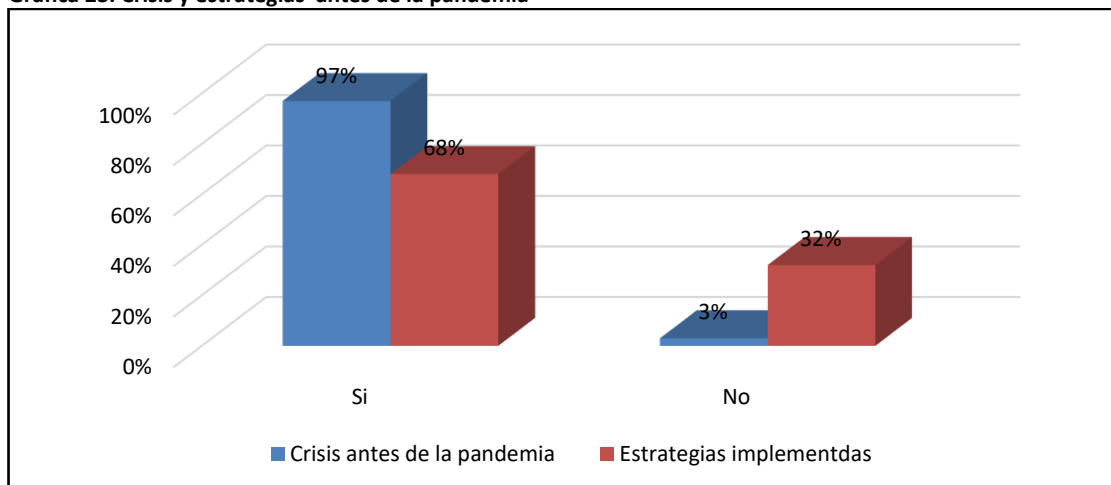
Gráfica 22. Medios y herramientas electrónicas para promocionar



Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Se observa en la gráfica que el 94% de los empresarios antes de la pandemia utiliza medios como WhatsApp en un 94% y después de la pandemia aumento a 97%; adicional a ello el 89% señalo hacerlo por Facebook antes de la pandemia y después de ella aumento a un 91%. Ahora bien, el 45% de ellos, señalan que Instagram y pagina Web, destacando un aumento de un 68% que expone estas mismas herramientas. En este aspecto se hace necesario mencionar que los participantes reconocieron como las TIC y la dinámica de las redes sociales permiten que la planificación de estrategias publicitarias genere nuevas oportunidades a los empresarios, sin embargo es de señalar que no solo con pautar se alcanza el nivel de efectividad, y es ahí, donde se convierte en una oportunidad visualizar las estrategias para generar un valor agregado en el sector hotelero.

Gráfica 23. Crisis y estrategias antes de la pandemia



Nota: elaboración propia. Diagnóstico. 2021.

Considerando la importancia de reconocer que crisis anteriores a la pandemia han tenido que afrontar las empresas del sector hotelero se logró determinar que el 97% de ellos señaló el cierre de la vial al llano, frente a un 3% que expresó no haber tenido este tipo de situaciones. Con respecto a las estrategias que se implementaron para enfrentar la crisis se logró establecer que estas estrategias en un 68% fueron asertivas y similares, pero un 32% dice que no son similares porque generaron costos y una forma de alcanzar nuevos clientes.

4.2 Identificar y compilar las estrategias que aplicaron los hoteles de la ciudad de Villavicencio que le permitieron afrontar y sobrevivir a la crisis económica generada por la pandemia del coronavirus COVID-19.

El trabajo de campo permitió identificar que los gerentes desarrollaron estrategias enfocadas a la calidad y cultura de servicio, llegando a la venta eficiente, de esta manera la escalera del servicio alcanza la satisfacción del cliente, creando una fidelización de este.

Un aspecto para destacar está asociado a la situación de crisis que afrontaron con los cierres de la vía al llano, lo cual llevo a que necesariamente el nivel de oferta de servicios hoteleros disminuyera.

Sin embargo, ellos exploraron que las opciones de recuperación tras la reactivación económica gradual realizada por la Alcaldía de Villavicencio (2020) obedecen a:

Tabla 1. Estrategias de reactivación económica

Estrategia	Objetivo	Alcance de la estrategia desarrollada
Entidades financieras	Recurrieron a la solicitud de crédito con el fin de lograr invertir en el portafolio de servicios.	Un 8% de ellos solicito el crédito, pero se evidenció que tan solo el 4% de estos logró que le fuera aprobado. Se puede exponer que la situación de pandemia tenía en riesgo financiero la asignación de créditos dado la fluctuación de los indicadores en la bolsa, además del elemento centro un cese de actividades general en el territorio.
Publicidad en medios de comunicación masiva	Divulgar el portafolio de servicios para lograr ampliar la demanda	Es de mencionar que la divulgación en canales como redes sociales (WhatsApp, Facebook e Instagram) de esta manera, ellos iniciaron un plan de pautas en redes buscando un alcance.
Adición o modificación de actividades o servicios	Aunque no se reconoció en la encuesta que ellos durante el tiempo de pandemia antes de la reactivación tuvieron que complementar sus ingresos con otras actividades	De esta manera se logró establecer que tanto gerentes como personal tuvo que adaptarse a situaciones diversas para mantener el establecimiento funcionamiento, es decir, jornadas largas de trabajo por un mismo salario, aprender a realizar publicaciones en redes, generar una voz a voz con clientes y conocidos para fomentar la apertura.

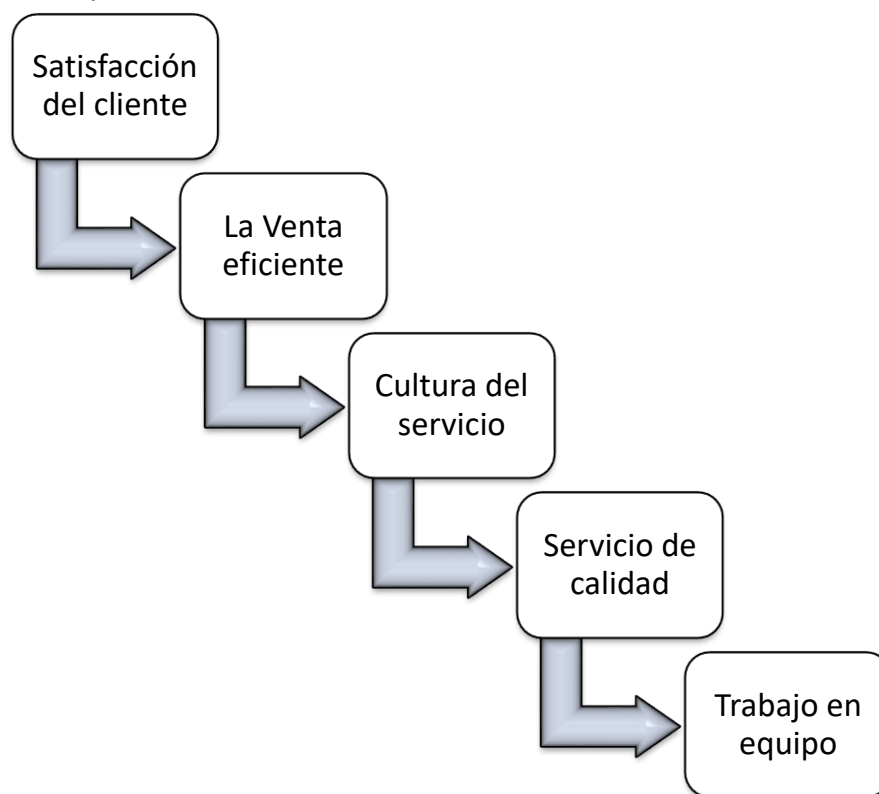
Nota: elaboración propia. (2021)

Adicional a ello, empezaron a comprender como era importante mantener satisfecho al cliente, considerando el nivel de competencia en la región, lo que llevo a reorganizar planes de precios, estrategias de promoción, entre otras opciones.

También visualizaron que era importante establecer una venta eficiente, es decir, crear una fidelización de sus clientes, para ello se recurrió a la atención y cultura del servicio, empezaron a retomar el concepto de satisfacer necesidades y la calidad como eje indispensable en la preferencia del servicio.

Para destacar aspectos que permitieron al sector hotelero mantenerse en el mercado, el hecho de trabajar en equipo por un mismo objetivo, lograr captar clientes para mantener el ritmo de la actividad económica.

Figura 1. Elementos para un servicio al cliente.



Nota: elaboración propia. (2021)

4.3 Proponer estrategias que permitan a las organizaciones aplicar modelos de gestión para sostenerse en tiempos de crisis.

Después de conocer las estrategias que plantearon los prestadores de servicios hoteleros en la ciudad de Villavicencio a continuación se presentan estrategias que permitirán continuar generando un valor agregado en la prestación del servicio.

Tabla 2. Financiación a través de entes territoriales

Componente	Objetivo	Conceptos	Acciones	Responsables	Dirigido	Indicadores	Tiempo	Costo	Incidencia
Financiación	Alianzas con actores sociales de la región que permite apoyar la reinversión del sector hotelero.	Lograr capacidad financiera para la incorporación de nuevas estrategias de recuperación económica	Crear alianzas con FONTUR, COTELCO, Cámara de Comercio, Alcaldía de Villavicencio	Alcaldía de Villavicencio – gerencia hoteles	A propietarios de los establecimientos hoteleros	Recuperación económica a mediano y largo plazo	Por definir	Según las necesidades de cada hotel	Fortalecimiento de la capacidad de trabajo y oferta de empleo.

Nota: elaboración propia. 2021.

Tabla 3. Redes de trabajo – sector turismo

Componente	Objetivo	Conceptos	Acciones	Responsables	Dirigido	Indicadores	Tiempo	Costo	Incidencia
Ampliación de servicios	Crear una red de apoyo con el sector turismo para lograr mayor participación en la oferta hotelera	Realizar combos promocionales para lograr captar mayor número de clientes posibles	Desarrollar programas con operadores turísticos	Alcaldía de Villavicencio – gerencia hoteles - operadores turísticos	A propietarios de los establecimientos hoteleros	Recuperación económica a mediano y largo plazo	Por definir	Según las necesidades de cada hotel	Dinamizar la oferta de servicios, creando una mayor demanda de servicios.

Nota: elaboración propia. 2021.

Tabla 4. Estrategia de marketing digital

Componente	Objetivo	Conceptos	Acciones	Responsables	Dirigido	Indicadores	Tiempo	Costo	Incidencia
Promoción de servicios	Ofrecer al sector hotelero empoderamiento en el manejo del concepto de marketing digital	Visualizar impacto y cobertura de un concepto de marketing digital en redes sociales	Capacitación al sector	Cámara de Comercio – alcaldía de Villavicencio	A propietarios de los establecimientos hoteleros	Reactivación económica	Por definir	Según las necesidades de cada hotel	Crecimiento de oferta y demanda de servicios con portafolios más atractivos al cliente.

Nota: elaboración propia. 2021.

A continuación, se presenta un modelo de servicio al cliente que le permitirá al sector hotelero a mediano y largo plazo continuar desarrollando un servicio en la región con calidad y eficiencia.

Tabla 5. Modelo de servicio al cliente.

Componente	Objetivo	Conceptos	Acciones	Responsables	Dirigido	Indicadores	Tiempo	Costo	Incidencia
Capacitación y desarrollo	Programar capacitación y desarrollo de tal manera que permita crear un clima óptimo de productividad proporcionando a la vez oportunidad de progreso a todos los colaboradores.	Proceso educativo generalmente a corto plazo en el que se utilizan procedimientos organizados y sistemáticos por medio del cual los funcionarios obtienen conocimientos prácticos para el cumplimiento de brindar un mejor servicio al cliente.	Preparar a los colaboradores con el fin de incrementar la productividad y mejorar la calidad en el servicio prestado.	Gerencia	A todos los funcionarios de la organización.	Máxima productividad de los servicios.	Por definir	\$2.300.000 (proyección de servicios profesionales)	Garantiza el beneficio para una mejor prestación del servicio, producidos con el mínimo costo posible y el máximo de calidad. Satisface al cliente quien recibe el servicio.

Nota: elaboración propia. 2021.

Continuación tabla 6. Modelo de servicio al cliente.

Componente	Objetivo	Conceptos	Acciones	Responsables	Dirigido	Indicadores	Tiempo	Costo	Incidencia
Comunicación	<p>Medir los procesos y sistemas de información sobre políticas y procedimientos.</p> <p>Determinar las posibilidades de participar, aportar ideas y de ser escuchado.</p> <p>Establecer la fluidez de la interacción entre los funcionarios, así como la facilidad de comunicación con todas las áreas dentro o fuera de la entidad.</p>	<p>Los canales de comunicación permiten a los funcionarios mantener informado a todo el equipo que integra la organización, sus procesos, tareas, desempeños y resultados.</p> <p>El conocimiento de la organización permite a los funcionarios establecer relaciones comerciales mediante un funcional servicio al cliente.</p>	<p>Informar y reforzar la comprensión dentro del marco de y para la información.</p> <p>Mantener como punto focal la satisfacción del cliente.</p>	Gerencia	A todos los funcionarios de la organización.	Mejoramiento Continuo de los servicios.	Por definir	\$2.300.000 (proyección de servicios profesionales)	El mejoramiento continuo de los servicios conlleva a beneficios reales que se obtendrían en términos de calidad de prestación de los mismos.

Nota: elaboración propia. 2021.

Continuación tabla 6. Modelo de servicio al cliente.

Componente	Objetivo	Conceptos	Acciones	Responsables	Dirigido	Indicadores	Tiempo	Costo	Incidencia
Motivación	Medir el grado de satisfacción por el trabajo asignado, por lo realizado, el interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto y el de otras áreas complementarias, así como la oportunidad que se brinda a los mejores funcionarios para lograr un desarrollo de carrera dentro de la empresa.	El factor motivación manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que lo llevan a cumplir con los objetivos personales e institucionales.	Estímulos salariales, al igual que recompensas simbólicas y no materiales, ascensos, reconocimientos e incentivos.	Gerencia	A todos los funcionarios de la organización.	Máxima productividad.	Por definir	\$2.300.000 (proyección de servicios profesionales)	Permite optimizar y manejar criterios de calidad organizacional y conlleva a que el funcionario establezca mayor responsabilidad, productividad y sentido de pertenencia.
Mejoramiento la atención al cliente.	Ofrecer un buen servicio al cliente.	Consiste en atender las necesidades de los clientes – usuarios proporcionándoles lo que quieren, cuándo y cómo lo quieren y analizando sus reacciones, teniendo en cuenta las necesidades prioritarias.	Comprender a los clientes y desarrollar las aptitudes comunicativas necesarias para ofrecer un excelente servicio.	Gerencia	A todos los funcionarios de la organización.	Mejoramiento Continuo de los servicios.	Por definir	\$2.300.000 (proyección de servicios profesionales)	Demostrar notables ventajas comparativas mediante competencias, funciones y calidad del servicio al cliente.

Nota: elaboración propia. 2021.

Continuación tabla 6. Modelo de servicio al cliente.

Componente	Objetivo	Conceptos	Acciones	Responsables	Indicadores	Tiempo	Costo	Incidencia
Adquirir Tecnología	Implementar tecnología de punta que permita ser más eficaz los procesos.	Conjunto de herramientas tecnológicas que al procesamiento de información y comunicación sistemática	Recopilación de datos y tener una fuente de información de cliente y servicios actualizados	Gerencia	Eficiencia, Eficacia y efectividad	Anual	\$6.000.000	Procesos más rápidos, prontitud de respuesta, mayor capacidad de almacenamiento y procesamiento de la información.
Mejoramiento de la infraestructura física	Adecuar y embellecer la estructura física que permita mayor comodidad y seguridad al cliente, al igual que el desempeño de actividades.	Estado locativo que ofrece una organización para la prestación de un servicio excelente	Implementación, adecuación de la infraestructura, y adquisición de materiales para llevar a cabo las actividades de mejora.	Gerencia	Máxima productividad y mejoramiento continuo	Anual	\$3.000.000	Ambiente propicio para la realización de operaciones

Nota: elaboración propia. 2021.

Tomando como base la identificación de una reactivación gradual en el marco de Villavicencio, ante la continuidad de las cifras de contagio, para la Alcaldía de Villavicencio con la participación de otros entes territoriales y actores sociales de la región se debe plantear la articulación de acciones que permitan mejorar a partir la financiación económica para que puedan diseñar estrategias, invertir en la infraestructura y procesos; también se formula una estrategia que permita crear una red de trabajo entre el sector hotelero y los operadores de turismo que permitan establecer una promoción de servicios en conjunto, logrando mayor oferta y demanda de servicios generando mayor participación en la región.

Con respecto a la estrategia de marketing digital se busca fortalecer la promoción de servicios mediante un empoderamiento a los empresarios que les permita divulgar en redes sociales su portafolio pero creando una estrategia de penetración más atractiva al cliente.

Posterior a ello, se espera que el diseño de un modelo de servicio al cliente pueda generar una oportunidad de trabajo siendo de esta manera una parte importante de la configuración organizacional del sector hotelero.

5 Conclusiones

La configuración de una reactivación económica en el municipio de Villavicencio dio paso a la exploración de nuevas estrategias para que puedan continuar generando una participación en el mercado actual, el sector hotelero fue uno de los más afectados dado que las medidas tomadas como parte de un proceso de bioseguridad a nivel nacional llevaron al cese de actividades, restricción de un lugar a otro a nivel municipal y departamental, además de la restricción laboral que afectó el tránsito de los viajeros, generando una baja en la prestación de servicios por parte de los hoteles.

Con respecto a la identificación de estrategias es claro señalar que buscaron alternativas para la financiación de entidades financieras, pero no se logró el resultado esperado, tomando como base que el factor de riesgo crediticio por parte de los bancos impidió que se realizaran estas asignaciones de crédito. También se destaca que ellos lograron dinamizar una participación de procesos asociados a la configuración de pautas en redes sociales como WhatsApp, Facebook e Instagram, las cuales al ser gratuitas de gran demanda buscaban un alcance significativo para la oferta de servicios.

Por último, al presentar las estrategias que permitieran continuar desarrollando a los hoteles un nivel servicio en la región se planteó la articulación de los entes territoriales para el sector hotelero mediante mayor acceso a financiación, también a procesos de capacitación que permitan establecer una dinámica de cambio organizacional para cada unidad empresarial logrando de esta manera un mayor nivel de efectividad, calidad en la prestación del servicio y lógicamente apoyando al crecimiento de la región. Desde este punto de vista es claro que el desarrollo del objetivo logró detectar necesidades asociadas al apoyo de gestión estratégica que les permita alcanzar mejor desempeño frente a la competencia.

6 Recomendaciones

- A los entes territoriales continuar desarrollando estrategias que permitan al sector hotelero de Villavicencio recuperarse y continuar generando ingresos a través del portafolio de servicios.
- Desarrollar un plan de empoderamiento con actores sociales como Cámara de Comercio, Fontur y Cotelco que les permita generar una transformación empresarial.
- A las instituciones de educación superior para que vinculen a los estudiantes de últimos semestres de carreras de Administración de Empresas, Contaduría Pública, entre otras, para que apoyen al empresario de este sector como parte de un plan de responsabilidad social.

Referencias

- Alcaldía de Villavicencio. (2020). Hoteles y restaurantes contribuyen a la reactivación económica del turismo en Villavicencio. Villavicencio: 1. Obtenido de <http://www.villavicencio.gov.co>
- Arce Burgoa, Luis Gonzalo (2007). La supervivencia como arma estratégica en mercados turbulentos. Perspectivas. (19) ,61-73. [Fecha de Consulta 4 de Marzo de 2021]. ISSN: 1994-3733. Recuperado de: [Cómo citar - LA SUPERVIVENCIA COMO ARMA ESTRATEGICA EN MERCADOS TURBULENTOS \(redalyc.org\)](http://redalyc.org)
- Buil, Marian & Rocafort, Alfredo (2016). Emprendimiento y supervivencia empresarial en época de crisis: El caso de Barcelona. Intangible Capital, 12(1) ,95-120. [Fecha de Consulta 4 de Marzo de 2021]. ISSN: 2014-3214. Recuperado de: [Redalyc.Emprendimiento y supervivencia empresarial en época de crisis: El caso de Barcelona](http://redalyc.org)
- Cámara de Comercio de Villavicencio. (2017). Sector Comercio de Villavicencio, Análisis de factores que afectan el desempeño económico en el centro de Villavicencio. Meta. Villavicencio, Meta: 1. doi: 35.224.180.91
- CEPAL. (2020) Informe especial Covid -19. Una respuesta. Sectores y empresas frente al Covid -19 emergencias y reactivación. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Cepal. (s.f.). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286 es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf)n-sus-principales-herramientas/.
- Crecente, Fernando; Gallo, María; Garrido, Rubén; Martínez, Daniel. (2015). La supervivencia empresarial durante la crisis económica: el papel de las características empresariales y territoriales. Universidad Rovira. Recuperado de: <https://old.reunionesdeestudiosregionales.org/Reus2015/htdocs/pdf/p1352.pdf>

Díaz, M. (2021). Análisis de las estrategias generadas para el sector hotelero de Colombia para superar la crisis por la covid-19 durante la fase de pandemia. Turismo y Sociedad, xxix, pp. 183-199. DOI:

<https://doi.org/10.18601/01207555.n29.08>

Fábrega, Marian. (2015). Emprendimiento y supervivencia empresarial en época de crisis: El caso de Barcelona. Universidad de Barcelona. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/293010319_Entrepreneurship_and_business_survival_in_times_of_crisis_The_case_of_Barcelona/fulltext/56c7a8ff08ae5488f0d2e154/Entrepreneurship-and-business-survival-in-times-of-crisis-The-case-of-Barcelona.pdf

Félix, Ángel; García, Nelson. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por la crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. Revista internacional de turismo, empresa y territorio. No 7 p 79-103. Recuperado de: Dialnet-

[EstudioDePerdidasYEstrategiasDeReactivacionParaEIS-7483989 \(1\).pdf](#)

Fondo de Auxilio y Capacitación Turística. (2021). Directrices ante pandemia para el sector de turismo y hotelero. <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/fact2>

García C. M. (2021) Impacto Del Covid-19 En El Sector Hotelero. Escuela universitaria de turismo.

https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/22574/MGC_TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, Constantino. (2015). Factores de supervivencia empresarial: análisis desde la perspectiva del éxito y fracaso. Universidad de León. Recuperado de:

<https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/6007/Tesis%20de%20Constantino%20Garc%C3%ADa.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Gonzales, R. (03 de 03 de 2021). El valor de los intangibles en la pyme. Obtenido de Cinco

días:<https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/newspapers/el-valor-de-los-intangibles-en-la-pyme/docview/2496330756/se-2?accountid=48797>

González, Eduardo. (2000). Variedad estratégica y rentabilidad empresarial. Universidad de Oviedo.

Recuperado de:

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/11087/UOV0027TEGF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, M (2019). Valoración de los niveles de satisfacción frente a la oferta turística de

Villavicencio. Universidad de los Llanos. Colombia. Recuperado de: runillanos mer 0129 valoración de los niveles de satisfacción en el segmento masculino frente a la oferta turística de Villavicencio como destino internacional.pdf

Lechuga Narváez, M. H. (2020). The impact of Covid-19 on consumption pattens and e-commerce in

Durango, México. Revista de Economía del Caribe, 26. Doi: 2011-2106

Martínez, Catlina; Rubio, Alicia. Entrepreneurship in times of crisis: An exploratory analysis of the

COVID-19's effects. Centro Universitario de la Defensa de San Javier. España. Recuperado de:

[Entrepreneurship in times of crisis: An exploratory analysis of the COVID-19's effects | Small Business International Review \(upct.es\)](#)

Mercedes Rubio-Andrés, S. G.-B.-C. (2019). Equipos de autogestión en pequeñas y medianas empresas

(PYME). doi:10.4018/978-1-5225-8356-1.ch071

Monterrey, Nuevo León, México. Recuperado de: [Redalyc.Determinantes de la supervivencia](#)

[empresarial en la industria alimentaria de México, 2003-2008](#)

Montiel, Oscar; Flores, Anel; Ávila, Ernesto; Sierra, Susana. (2021). "Tengo que sobrevivir": relato de vida

de tres jóvenes micro emprendedor bajo COVID-19. Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios

en Ciencias Sociales, 23(1), Venezuela. (Pp.67-84). Recuperado de:

<http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3400/4601>

Moreno, Ana; Cuevas, Enrique; Michi, Selene. (2008). Determinantes de la supervivencia empresarial en la industria alimentaria de México 2003-2008. *Trayectorias*, vol. 17, núm. 41, julio-diciembre, 2015, pp. 3-28 Universidad Autónoma de Nuevo León

Naciones Unidas. (2020). Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo.

https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf

Ng, H. R. (2015). Marco metodológico para la determinación de la tasa de supervivencia empresarial en el sector industrial de la ciudad de Medellín en el periodo 2000-2010, *Clío América*, 9 (18), 112 - 121. Recuperado de: [Dialnet-MarcoMetodologicoParaLaDeterminacionDeLaTasaDeSupervivenciaEmpresarialEnElSectorIndustrialDeLaCiudadDeMedellinEnElPeriodo2000-2010](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5262496).pdf

Ng, H. R. (2015). Marco metodológico para la determinación de la tasa de supervivencia empresarial en el sector industrial de la ciudad de Medellín en el periodo 2000-2010, *Clío América*, 9 (18), 112 - 121

<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1529/978>

Núñez A. J. (2021). Consecuencias de la emergencia sanitaria por Covid-19 en el sector hotelero.

Ecuador. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32239>

Organización Internacional del Trabajo. (2020) COVID-19 y el mundo del trabajo.

<https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--es/index.htm>

Organización Internacional del Trabajo. (2020) OIT: El COVID-19 causa pérdidas devastadoras de empleos y horas de trabajo. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740920/lang--es/index.htm

Parra, J. C. (2018). *Elementos para la valoración integral de proyectos de emprendimiento social. Una herramienta para la formación de emprendedores*. (1. (-1. Contabilidad y Negocios, Ed.)

doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.18800/contabilidad.201802.008>

Portal Económico. (2020). El coronavirus provocará el cierre de 2,7 millones de empresas en América Latina. <https://www.dw.com/es/el-coronavirus-provocar%C3%A1-el-cierre-de-27-millones-de-empresas-en-am%C3%A9rica-latina/a-54034052>

Regalado-Calanche, D., Obispo-Salazar, K., y Rosero-Sarasty, O. (2021). Hotelería y trabajo informal en el sector turismo: una reflexión en tiempos de Covid-19. *Clío América*, 15(29).
<https://doi.org/10.21676/23897848.4276> (Original work published 31 de mayo de 2021)

Revista Portafolio (2020) ¿Qué se puede hacer para salvar a las empresas del cierre?
<https://www.portafolio.co/economia/que-se-puede-hacer-para-salvar-a-las-empresas-del-cierre-por-pandemia-en-colombia-546226>

Rodríguez Tenezaca, E. C. (2021). El sector Hotelero y el COVID-19 en el cantón Salinas. Período 2019-2020 Tesis. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54501>

Salazar, K., Serrano, S., y Calle, M. (2021). Análisis de la situación actual del sector hotelero frente a la crisis sanitaria COVID-19. Caso: Machala-Ecuador. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 17(1), 2-13. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2021000100002>

Talon Ballesteros, P. S. (2012). *Yield Revenue Management en el sector Hotelero: estrategias e implementación*. Madrid, España: Delta. Obtenido de Recuperado de
<https://elibro.net/es/lc/uniminuto/titulos/170837>

Tirado E. M. (2021.). El sector hotelero post covid-19. Propuesta de reestructuración y reactivación de la cadena Hotelera Antioqueña EE. Ingeniería Administrativa.
<https://repository.eia.edu.co/handle/11190/3511>

Vanegas, Juan; Pérez, Leonardo. *Análisis comparativo de la supervivencia en pymes: evidencia desde Antioquia y Puebla*. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria (Medellín, Colombia) y la Universidad Tecnológica Azúcar de Matamoros (Puebla, México). Recuperado de: Análisis comparativo de la supervivencia en pymes, evidencia desde Antioquia y Puebla.pdf (uasb.edu.ec)

Varona, Luis; Gismera, Laura; Gimeno, Ricardo. (2008). *Supervivencia de las empresas según indicadores empresariales. Modelo lineal mixto con datos de panel, período 2004 al 2008, caso de España.*

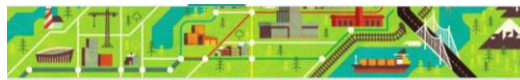
Universidad Pontificia Comillas de Madrid. ICADE. Recuperado de: Microsoft Word - REA_Survival paper_Ver 8 al 25.03.2014.doc (udep.edu.pe)

Varona, Luis; Gismera, Laura; Gimeno, Ricardo. (2013). *Los factores determinantes de la supervivencia empresarial. Universidad Pontificia Comillas. Madrid.* Recuperado de: Varona, L. (2013). Survival firm Spain.28.04.2013 (educacion.gob.es)

Vega R. M. (2021). Plan estratégico de La Puerta al Llano, un hotel campestre con enfoque sostenible en Villavicencio. Universidad externado de Colombia.

Anexos

Anexo A. Formato encuesta.



PROYECTO: Supervivencia Empresarial durante la emergencia sanitaria COVID-19. Caso de Estudio: Hoteles en Villavicencio

Objetivo: Determinar los factores que han permitido a los hoteles de la Ciudad de Villavicencio, afrontar y sobrevivir a la crisis económica generada por la pandemia del coronavirus Covid-19

El siguiente instrumento tiene por objetivo recoger información básica:

CONFIDENCIALIDAD: "La información aquí consignada es de carácter confidencial y en ningún caso se dará a conocer al público con fines comerciales, tributación fiscal, investigación judicial o cualquier otro diferente del propiamente estadístico que surge en el desarrollo de una investigación académica. La Corporación Universitaria Minuto de Dios, Vicerrectoría Regional Orinoquía garantiza reserva estadística", esto en cumplimiento del artículo 12 de la Ley 1581 de 2012.

FECHA

Mes, día, año

FECHA

Mes, día, año

NOMBRE EMPRESA *

Texto de respuesta corta

Antigüedad (Años) *

Texto de respuesta corta

Actividad Comercial *

Texto de respuesta corta

Nombre del Empresario

Texto de respuesta corta

Cargo

Texto de respuesta corta

Correo electrónico

Texto de respuesta corta

A las siguientes preguntas, seleccione la opción de respuesta que considere correcta.

Descripción (opcional)

1. ¿A qué sector pertenece la empresa? *

- Hotel
- Comercio
- Industria
- Turismo
- Otra...

2. Su empresa/hegocio se encuentra en zona: *

- Urbana
- Rural

4. La propiedad de la empresa es: *

- Único Dueño
- Empresa Familiar
- Sociedad con Terceros
- Otra...

5. ¿Cuántas sedes tiene su empresa en Villavicencio? *

- 1
- 2
- 3
- Otra...

6. ¿Su empresa se vio afectada por la pandemia del coronavirus covid-19? *

- Si
- No

7. Si la respuesta anterior fue "Si", en qué forma se vio afectada (Puede seleccionar una o más respuestas):

- Reducción de Ingresos por ventas
- Reducción de personal
- Venta de activos
- Retraso en pago de nómina
- Retraso en pago de obligaciones con proveedores
- Retraso en pago de obligaciones financieras
- Cierre temporal del negocio (Sin contar los cierres obligatorios por cuarentena)
- Aumento de Costos

8. ¿Ha recibido algún tipo de ayuda o subsidio por parte del Gobierno? *

- Sí
- No

9. ¿Ha solicitado algún crédito para su empresa desde que inició la pandemia? *

- Sí
- Sí, pero no me lo aprobaron
- No

...

10. Si obtuvo algún tipo de crédito, ¿En qué utilizó estos recursos?

- Pago de nómina
- Pago de Proveedores
- Compra de maquinaria
- Compra de materia prima

11. ¿Cuál es el monto actual de los créditos u obligaciones financieras que adeuda la empresa? *

- No tiene créditos y obligaciones financieras
- Menos de \$20.000.000
- Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
- Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
- Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
- Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
- Más de \$100.000.000

...

12. En promedio, mensualmente ¿Cuántos son los ingresos por ventas de su empresa?

Descripción (opcional)

Antes de la Pandemia *

- Menos de \$20.000.000
- Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
- Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
- Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
- Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
- Más de \$100.000.000

...

Después de la Pandemia *

- Menos de \$20.000.000
- Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
- Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
- Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
- Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
- Más de \$100.000.000

13. ¿Cuál es el valor promedio de los activos de su establecimiento?

Descripción (opcional)

Antes de la Pandemia *

- Menos de \$20.000.000
- Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
- Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
- Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
- Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
- Más de \$100.000.000

...

Después de la Pandemia *

- Menos de \$20.000.000
- Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
- Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
- Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
- Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
- Más de \$100.000.000

14. ¿De cuánto son los costos promedio mensuales de operación de su establecimiento?

Descripción (opcional)

Antes de la Pandemia *

- Menos de \$20.000.000
- Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
- Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
- Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
- Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
- Más de \$100.000.000

...

Después de la Pandemia *

- Menos de \$20.000.000
- Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
- Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
- Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
- Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
- Más de \$100.000.000

15. ¿De cuánto es la utilidad promedio mensual que tiene con su actividad comercial?

Descripción (opcional)

Antes de la Pandemia *

- Menos de \$20.000.000
- Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
- Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
- Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
- Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
- Más de \$100.000.000

Después de la Pandemia *

- Menos de \$20.000.000
- Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
- Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
- Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
- Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
- Más de \$100.000.000

16. ¿Cuál es el valor de la inversión inicial que realizó en su establecimiento?

Descripción (opcional)

Antes de la Pandemia *

- Menos de \$20.000.000
- Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
- Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
- Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
- Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
- Más de \$100.000.000

Después de la Pandemia *

- Menos de \$20.000.000
- Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
- Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
- Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
- Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
- Más de \$100.000.000

17. Actualmente su empresa ¿Tiene algún tipo de ahorro o reserva para imprevistos o gastos futuros? *

- Si
- No

18. ¿Qué medidas tomó su empresa para sobrevivir a la crisis económica generada por la pandemia del Coronavirus Covid-19? (Puede seleccionar una o más respuestas). *

- Refinanciación de Obligaciones financieras
- Reestructuración de la política de cartera
- Reestructuración de pago a proveedores
- Ampliación del objeto social o actividad comercial de la empresa
- Implementación de nuevas formas de comercialización
- Otra...

19. ¿Cuáles cree que son los principales riesgos que afronta un emprendedor al momento de iniciar una empresa/negocio? *

- El coste de la financiación
- Desconocimiento del mercado
- La competencia
- La falta de financiación
- El clima económico desfavorable
- La falta de información y asesoramiento
- Inadecuada planeación del negocio
- La incertidumbre ante el riesgo
- Las cargas fiscales y tributarias
- El miedo al fracaso
- Mala administración

20. Valore los siguientes factores según la importancia concedida por su empresa en cuanto a la supervivencia de la misma en el mercado. Indique su respuesta en una escala de 1 a 5, siendo 1 un factor nada importante y 5 muy importante.

Descripción (opcional)

Conocimiento de grupos de clientes *

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Actual situación económica nacional y regional *

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

<p>Características del (de los) servicio (s) valorada (s) por clientes *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Cuota de mercado *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Posibilidades de apoyo financiero privado o público *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Localización geográfica de la empresa *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Conocimiento de mis competidores en la industria *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Estructura impositiva (carga tributaria) *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Precio del dólar *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>21. De los factores enunciados a continuación, califique los que han contribuido de forma significativa a la mejora y crecimiento de su empresa en el último año. Indique su respuesta en una escala de 1 a 5, siendo 1 un factor que no ha contribuido y 5 un factor que ha contribuido en muy alto grado.</p> <p>Descripción (opcional)</p>
<p>Relación con proveedores *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Cultura corporativa *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Facilidades de acceso al crédito *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Innovación de producto *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Localización geográfica *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Conquista del mercado externo *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Conocimiento de clientes *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Estructura de costos *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Cuota del mercado *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Calidad de producto *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>

Estrategia comercial *

1 2 3 4 5

Tamaño de la empresa *

1 2 3 4 5

Productividad *

1 2 3 4 5

22. ¿Utiliza los medios y herramientas electrónicas para promocionar y comercializar sus productos y/o Servicios?

Descripción (opcional)

Antes de la Pandemia *

Si

No

Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique que herramientas digitales utiliza (Puede seleccionar una o mas respuestas):

WhatsApp

Facebook

Twitter

YouTube

Otra...

Después de la Pandemia *

Si

No

Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique que herramientas digitales utiliza (Puede seleccionar una o mas respuestas):

WhatsApp

Facebook

Twitter

YouTube

Otra.....

23. Antes de la crisis generada por la pandemia global del coronavirus covid-19, ¿Su empresa había enfrentado alguna otra crisis? *

Si

No

Otra...

24. Si a la pregunta anterior su respuesta fue afirmativa; ¿Las estrategias implementadas en ese momento fueron similares a las aplicadas en esta época de pandemia?

Si

No

¿Por qué?

Texto de respuesta larga

¿Por qué?

Texto de respuesta larga

Nombre del Encuestado

Texto de respuesta corta

Teléfono de Contacto

Texto de respuesta corta

Anexo B. Evidencia aplicación de encuesta

ENCUESTA

El siguiente instrumento tiene por objetivo recoger información básica:

CONFIDENCIALIDAD: "La información aquí consignada es de carácter confidencial y en ningún caso se dará a conocer al público con fines comerciales, tributación fiscal, investigación judicial o cualquier otro diferente del propiamente estadístico que surge en el desarrollo de una investigación académica. La Corporación Universitaria Minuto de Dios, Vicerrectoría Regional Orinoquía garantizan reserva estadística"; esto en cumplimiento del artículo 12 de la Ley 1581 de 2012.

PROYECTO: Supervivencia Empresarial en Tiempo de Crisis. Caso De Estudio: Pandemia Covid-19 En Villavicencio

OBJETIVO: Determinar los factores que permitieron al tejido empresarial de la Ciudad de Villavicencio, afrontar y sobrevivir a la crisis económica generada por la pandemia del coronavirus covid-19..

Fecha: _____

Encuesta N°: _____

I. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la Empresa	Residencios nueva palmira
Dirección / Barrio	Cra 30 N° 40-33 centro
Antigüedad (años)	3 años
Actividad Comercial	Hospedaje
Nombre Empresario	Jaime Betancour
Cargo	Administrador
Correo electrónico	residenciosnuevapalmira@gmail.com

A las siguientes preguntas, seleccione la opción de respuesta que considere correcta.

- Sector pertenece la empresa:
 - Comercio
 - Industria
 - Turismo Hotel
 - Servicios
 - Otro. Cuál _____
- Su empresa/negocio se encuentra en zona:
 - Urbana
 - Rural
- Su empresa/negocio está legalmente constituido:
 - Sí
 - No
- La propiedad de la empresa es:
 - Único dueño
 - Empresa Familiar
 - Sociedad con terceros
 - Otro. Cuál _____

- c. Reestructuración de pago a proveedores
 d. Ampliación del objeto social o actividad comercial de la empresa
 e. Implementación de nuevas formas de comercialización
 f. Otro Cuál _____

19. Cuál cree que son los principales riesgos que afronta un emprendedor al momento de iniciar una empresa/negocio:

- a. El coste de la financiación
 b. Desconocimiento del mercado
 c. La competencia
 d. La falta de financiación
 e. El clima económico desfavorable
 f. La falta de información y asesoramiento
 g. Inadecuada planeación del negocio
 h. La incertidumbre ante el riesgo
 i. Las cargas fiscales y tributarias
 j. El miedo al fracaso
 k. Mala administración
 l. Otro Cuál _____

20. Valore los siguientes factores según la importancia concedida por su empresa en cuanto a la supervivencia de la misma en el mercado. Indique su respuesta en una escala de 1 a 5, siendo 1 un factor nada importante y 5 muy importante.

FACTORES	1	2	3	4	5
Conocimiento de grupos de clientes					4
Actual situación económica nacional y regional			4		
Características del (de los) servicio (s) valorada (s) por clientes					5
Posibilidades de apoyo financiero privado o público				4	
Conocimiento de mis competidores en la industria				4	
Recursos humanos entrenados y capacitados				4	
Cuota de mercado			4		
Localización geográfica de la empresa					5
Estructura impositiva (carga tributaria)				4	
Precio del dólar		4			
Relación con proveedores				4	
Facilidades de acceso al crédito			4		

21. De los factores enunciados a continuación, califique los que han contribuido de forma significativa a la mejora y crecimiento de su empresa en el último año. Indique su respuesta en una escala de 1 a 5, siendo 1 un factor que no ha contribuido y 5 un factor que ha contribuido en muy alto grado.

FACTORES	1	2	3	4	5
Cultura corporativa			4		
Innovación de producto					5
Localización geográfica					4
Conocimiento de clientes				4	
Cuota del mercado			4		
Conquista del mercado externo					4
Estructura de costos				4	
Calidad de producto					5
Estrategia comercial					4

Antes de la Pandemia	Después de la Pandemia
a. Menos de \$20.000.000	g. Menos de \$20.000.000
<input checked="" type="checkbox"/> b. Entre \$20.000.001 y \$40.000.000	<input checked="" type="checkbox"/> h. Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
c. Entre \$40.000.001 y \$60.000.000	i. Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
d. Entre \$60.000.001 y \$80.000.000	j. Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
e. Entre \$80.000.001 y \$100.000.000	k. Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
f. Más de \$100.000.000	l. Más de \$100.000.000

14. Cuanto son costos promedio mensuales de operación de su establecimiento.

Antes de la Pandemia	Después de la Pandemia
<input checked="" type="checkbox"/> m. Menos de \$20.000.000	<input checked="" type="checkbox"/> n. Menos de \$20.000.000
b. Entre \$20.000.001 y \$40.000.000	o. Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
c. Entre \$40.000.001 y \$60.000.000	p. Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
d. Entre \$60.000.001 y \$80.000.000	q. Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
e. Entre \$80.000.001 y \$100.000.000	r. Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
f. Más de \$100.000.000	r. Más de \$100.000.000

15. Cuanto es la utilidad promedio mensual que tiene con su actividad comercial.

Antes de la Pandemia	Después de la Pandemia
<input checked="" type="checkbox"/> s. Menos de \$20.000.000	<input checked="" type="checkbox"/> t. Menos de \$20.000.000
b. Entre \$20.000.001 y \$40.000.000	u. Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
c. Entre \$40.000.001 y \$60.000.000	v. Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
d. Entre \$60.000.001 y \$80.000.000	w. Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
e. Entre \$80.000.001 y \$100.000.000	x. Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
f. Más de \$100.000.000	x. Más de \$100.000.000

16.Cuál es el valor de la inversión inicial que realizó en su establecimiento:

Antes de la Pandemia	Después de la Pandemia
a. Menos de \$20.000.000	<input checked="" type="checkbox"/> y. Menos de \$20.000.000
<input checked="" type="checkbox"/> b. Entre \$20.000.001 y \$40.000.000	z. Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
c. Entre \$40.000.001 y \$60.000.000	aa. Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
d. Entre \$60.000.001 y \$80.000.000	bb. Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
e. Entre \$80.000.001 y \$100.000.000	cc. Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
f. Más de \$100.000.000	dd. Más de \$100.000.000

17. Actualmente su empresa tiene algún tipo de ahorro o reserva para imprevistos o gastos futuros:

- a. Si
 b. No

18. Qué medidas tomó su empresa para sobrevivir a la crisis económica generada por la pandemia del Coronavirus Covid-19 (selección múltiple).

- a. Refinanciación de Obligaciones financieras
 b. Reestructuración de la política de cartera

5. Cuantas sedes tiene su empresa en Villavicencio: 1
6. Su empresa se vio afectada por la pandemia del coronavirus covid-19
 a. Si
 b. No
7. Si la respuesta anterior fue "Si", en qué forma se vio afectada (selección múltiple):
 a. Reducción de Ingresos por ventas
 b. Reducción de personal
 c. Venta de activos
 d. Retraso en pago de nómina
 e. Retraso en pago de obligaciones con proveedores
 f. Retraso en pago de obligaciones financieras
 g. Cierre temporal del negocio (Sin contar los cierres obligatorios por cuarentena)
 h. Aumento de Costos
 i. Otro. Cuál _____
8. Ha recibido algún tipo de ayuda o subsidio por parte del Gobierno:
 a. No
 b. Si Cuál _____
9. Ha solicitado algún crédito para su empresa desde que inició la pandemia:
 a. Si
 b. Si, pero no me lo aprobaron
 c. No
10. Si obtuvo algún tipo de crédito, en que utilizó estos recursos:
 a. Pago de nomina
 b. Pago de Proveedores
 c. Compra de maquinaria
 d. Compra de materia prima
 e. Pagos de obligaciones financieras
 f. Otro Cuál _____
11. Cuál es el monto actual de los crédito u obligaciones financieras que adeuda la empresa:
 a. No tiene créditos y obligaciones financieras
 b. Menos de \$20.000.000
 c. Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
 d. Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
 e. Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
 f. Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
 g. Más de \$100.000.000
12. En promedio, mensualmente cuanto son los ingresos por ventas de su empresa:

Antes de la Pandemia	Después de la Pandemia
<input checked="" type="checkbox"/> a. Menos de \$20.000.000	<input checked="" type="checkbox"/> a. Menos de \$20.000.000
<input type="checkbox"/> b. Entre \$20.000.001 y \$40.000.000	<input type="checkbox"/> b. Entre \$20.000.001 y \$40.000.000
<input type="checkbox"/> c. Entre \$40.000.001 y \$60.000.000	<input type="checkbox"/> c. Entre \$40.000.001 y \$60.000.000
<input type="checkbox"/> d. Entre \$60.000.001 y \$80.000.000	<input type="checkbox"/> d. Entre \$60.000.001 y \$80.000.000
<input type="checkbox"/> e. Entre \$80.000.001 y \$100.000.000	<input type="checkbox"/> e. Entre \$80.000.001 y \$100.000.000
<input type="checkbox"/> f. Más de \$100.000.000	<input type="checkbox"/> f. Más de \$100.000.000

Tamaño de la empresa							
Productividad						✓	
Calidad del servicio ofrecido						✓	✓

22. Utiliza los medios y herramientas electrónicas para promocionar y comercializar su productos:

<p>Antes de la Pandemia</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> SI</p> <p>Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique que herramientas digitales utiliza:</p> <p>a) Whatsapp</p> <p>b) FaceBook</p> <p>c) Twitter</p> <p>d) Youtube</p> <p>e) Otro _____</p>	<p>Después de la Pandemia</p> <p>a. No</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> SI</p> <p>Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique que herramientas digitales utiliza:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Whatsapp</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FaceBook</p> <p>c) Twitter</p> <p>d) Youtube</p> <p>e) Otro <u>Instagram</u></p>
--	---

23. Antes de la crisis generada por la pandemia global del coronavirus covid-19, su empresa había enfrentado alguna otra crisis.

a. No

Si Cual/Cuando? Hele administrado

24. Si a la pregunta anterior su respuesta fue afirmativa; las estrategias implementadas en ese momento fueron similares a las aplicadas en esta época de pandemia?

Si

b. No

Porqué: _____

OBSERVACIONES:

Jaime Alberto Betancour
 Nombre de quien dio la información:
 Teléfono de contacto: 316 672 4931