



## Efectos de la pandemia (COVID-19) en el sector comercial de Pamplona Norte de Santander, una mirada estratégica

## Effects of the pandemic (COVID-19) on the commercial sector of Pamplona Norte de Santander, a strategic view

Jaimes - Camacho, Frank Sebastián; Tuta - Ramírez, Laura Teresa; García - Hurtado, Dayanis

**Frank Sebastián Jaimes - Camacho**  
laseomis@hotmail.com  
Universidad de Pamplona, Colombia  
**Laura Teresa Tuta - Ramírez**  
laurat@unipamplona.edu.co  
Universidad de Pamplona, Colombia  
**Dayanis García - Hurtado**  
dayanisgarcia88@gmail.com  
Universidad Ciego de Ávila, Cuba

**Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro**  
Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia  
ISSN: 2422-1783  
ISSN-e: 2422-2518  
Periodicidad: Semestral  
vol. 16, núm. 16, 2022  
profundidad@ufps.edu.co

Recepción: 11 Julio 2021  
Aprobación: 12 Octubre 2021

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/737/7373868003/>

DOI: <https://doi.org/10.22463/24221783.3451>

**Resumen:** La pandemia producida por el COVID 19, es uno de los más importantes retos a los que se ha enfrentado el mundo. Es un problema de alta complejidad que, con implicaciones humanitaria, con impactos en la salud, pero también socioeconómicas. Desde este contexto, es necesario considerar que la empresa, hace parte del desarrollo endógeno de la sociedad, la responsabilidad social empresarial, supera su rol en la oferta y demanda de productos y servicios. Por otra parte, en Colombia, las Mipymes representan un sector importante de la economía, pero también es uno de los de mayor dificultad en materia de sostenibilidad; a esto se suma, los efectos de la crisis del COVID 19. La investigación se sustentó con postulados de Huguet (2020), Martín (2017), entre otros. Buscó realizar un análisis estratégico de las Mipymes del sector comercial de Pamplona en tiempos de pandemia (Covid-19), revisando los factores internos y externos; se aplicaron matrices y entrevistas semiestructuradas, a cuatro informantes clave y un experto, con selección intencional. Investigación descriptiva, exploratoria, bajo un paradigma pospositivista, enfoque cualitativo, método fenomenológico. Como resultado se identificó el estado como sector y de cada empresa, planteándoles estrategias de acción.

**Palabras clave:** Análisis estratégico, Pandemia (Covid-19), Sector comercial.

**Abstract:** The COVID 19 pandemic is one of the most important challenges the world has ever faced. From this context, it is necessary to consider that the company is part of the endogenous development of society, corporate social responsibility exceeds its role in the supply and demand of products and services. On the other hand, in Colombia, MSMEs represent an important sector of the economy, but it is also one of the most difficult in terms of sustainability; to this is added the effects of the COVID 19 crisis. Translated with [www.DeepL.com/Translator](http://www.DeepL.com/Translator) (free version). The research was supported by postulates of Huguet (2020), Martin (2017), among others. It sought to perform a strategic analysis of the MSMEs of the commercial sector of Pamplona in times of pandemic (Covid-19), reviewing internal and external factors;

matrices and semi-structured interviews were applied, to four key informants and an expert, with intentional selection. Descriptive, exploratory research, under a post-positivist paradigm, qualitative approach, phenomenological method. As a result, the state of the sector and of each company was identified, proposing action strategies.

**Keywords:** Strategic analysis, Pandemic (Covid-19), Commercial sector.

## 1. Introducción

La crisis del COVID-19 ha traído impactos significativos en términos económicos, pero también ha puesto en evidencia problemáticas y acciones que debieron implementarse tiempo atrás. Fundación Ideas para la Paz (2020). Es una situación sin precedentes en la historia moderna, que marcará un antes y un después en la existencia del ser humano y en la forma de operar de los negocios. Esta pandemia, va más allá de cualquier crisis humanitaria, con consecuencias en la salud y socioeconómicas. (Organización Panamericana de la Salud, 2020).

En este orden de ideas una variable a considerar es el efecto en el sector empresarial dado el impacto que éste ejerce desde su identidad endógena en la sociedad, la responsabilidad social, va más allá de la producción y comercialización de bienes y servicios. Villegas y Sánchez (2012). El impacto económico que la pandemia genera en las empresas ha resultado ampliamente significativo. La investigación se centró en micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de Pamplona (N. de S).

Según Bonet, et al., (2020) en investigaciones económicas realizadas por el Banco de la República de Colombia, concluyen que “Los principales resultados señalan unas pérdidas económicas que varían entre \$4,6 billones y \$59 billones por mes de acuerdo con los escenarios de aislamiento considerados, cifras que representan entre 0,5% y 6,1% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional.

En esta línea, Leal (2020) expone, que hay un: “Menor consumo, mayor desempleo, caída de la renta petrolera, crecimiento del déficit y deterioro de las calificaciones de riesgo”, como consecuencias del virus. Y que muy a pesar de que el Ministerio de Trabajo haya advertido que el Covid-19 no es una causal de despido justificado, se ha registrado en este aspecto, un deterioro del mercado laboral significativo, a una tasa de desocupación nacional en Colombia de 19,5%; todo lo cual, ha agudizado la crisis económica y que tal como ha ocurrido a nivel nacional, también viene afectando a la región de Norte de Santander.

Así mismo, a nivel regional, se confirma en el I Informe Monitoreo del Impacto Económico del Covid-19 de la (Cámara de Comercio de Cúcuta [CCC], 2020), donde se indica a través de un estudio realizado por esta entidad, que el 50% de los encuestados manifestaron haber tenido que cerrar por completo sus establecimientos, mientras que el 66% afirmó que tuvo que reducir el número de trabajadores en sus empresas. De allí que, la (Asociación Nacional de Instituciones Financieras [ANIF], 2020) afirme en uno de sus últimos análisis, que el sector productivo comercial, es uno de los que ha corrido un mayor riesgo por el impacto de la pandemia y que el tema laboral, sea uno de los que más afectación haya tenido, debido a las medidas gubernamentales adoptadas por

seguridad en salud; lo que ha llevado a que dicho sector; así como los sistemas productivos colombianos, se vean altamente afectados.

Por otra parte, es posible encontrar que las empresas que comercializan productos y servicios esenciales tienden a sufrir menos; así lo indica una encuesta realizada por Business for Goals Platform; a través de la cual se reveló que las empresas ven la pandemia como una crisis de demanda interna y extranjera en lugar de financiera, Lebrato (2020).

La investigación realizada, propuso implementar un proceso estratégico de las Mipymes del sector comercial de Pamplona en tiempos de pandemia generada por el COVID-19). A tal efecto, resultó imperante realizar un análisis estratégico, que según Ventura (2008), se corresponde con la dirección estratégica o planificación de una empresa como organización para conseguir sus objetivos, de modo de asegurar su supervivencia y prosperidad. Por tanto, ha de considerarse el análisis de los factores internos y externos que afectan las empresas.

El presente escrito, expone apartes significativos del proyecto de investigación, que, partiendo del ámbito estratégico, analiza como objeto de estudio, cuatro MiPymes del sector comercial de Pamplona (N. de S.), estableciendo el comportamiento de desarrollo empresarial, en tiempos de pandemia Covid-19, abordando las categorías de estudio y sumando subcategorías relacionadas con factores externos, factores internos, diagnóstico estratégico, vinculando diversas matrices, básicas como PESTEL y SOAR, DOFA, la matriz del cuadrante individual, entre otras, fue un estudio tipo descriptivo, exploratorio, se desarrolló bajo paradigma pospositivista, dentro de un enfoque cualitativo, bajo un método fenomenológico y documental.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Análisis estratégico

El análisis estratégico según Sainz (1993), es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una empresa y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. La información en el proceso de toma de decisiones y el análisis estratégico, son conceptos que pueden y deben relacionarse entre sí; el análisis estratégico debe ir antes de la toma de cualquier decisión estratégica y de cualquier acción a emprender por la empresa; y debe incluir, el análisis del entorno (macro y microentorno) y del potencial de esta.

En la misma línea, Johnson y Scholes (2001) refieren, que el análisis estratégico es un proceso complejo de gestión en la empresa, que exige un profundo examen de las condiciones en las cuales la empresa desarrolla sus actividades. Requiere, del conocimiento exacto de las condiciones externas e internas, decisivas a la hora de determinar las posibilidades de desarrollo de la empresa; se debe llevar a cabo un diagnóstico o análisis estratégico; el cual consiste, en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas; así como las expectativas e influencias de los stakeholders. Asunto que complementa Sainz (1993) al destacar que en ese proceso intervienen distintos factores, como la recogida y evaluación de datos relevantes, la definición

de los entornos internos y externos a analizar y la aplicación de distintos métodos analíticos, como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA o el análisis de la cadena de valor, entre otros.

## *2.2 Componentes del diagnóstico estratégico, factores internos y externos*

Las empresas según afirma Febles y Oreja (2008), son sistemas abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas. Desde el punto de vista de la organización interna, el enfoque de recursos y capacidades destaca que la competitividad de la empresa depende de que esta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores, y que tal y como lo reseña el autor antes mencionado; confieran a la misma, una serie de capacidades o competencias distintivas. Se asevera que, en su conjunto, los factores internos y externos a la firma se relacionan con el éxito económico de las empresas (Calantone, et al., 2006; Schutjens y Wever, 2000).

Por su parte, Aragón y Rubio (2005) refiere que los factores internos identifican variables que se derivan del ambiente organizacional como lo son: capacidades directivas, capacidades de marketing, calidad, innovación, recursos tecnológicos, sistemas de información, adecuada gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa; y los externos estarían constituidos variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan a un grupo empresarial y que de una forma o de otra no dependen de la gestión de cada organización.

## *2.3 Los métodos de análisis estratégico PEST y SOAR*

Existen diversas herramientas estratégicas para el estudio y análisis empresarial, como el análisis PEST o PESTEL y SOAR. Según Martín (2017), el PEST es un instrumento de análisis estratégico que facilita la investigación y que ayuda a las empresas a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Al estudiar los cambios de dichos factores contemplados en el modelo, se pueden diseñar estrategias para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria.

En el caso del análisis SOAR, el mismo Martín (2017) refiere, que se trata de una metodología con un enfoque más técnico para las empresas, ya que reemplaza el modelo tradicional del DOFA. El SOAR, es un marco de formulación y planificación de estrategias que permite a una organización vislumbrar su futuro favorito. Sirviéndose de la indagación apreciativa, la aplica para construir un pensamiento estratégico y un proceso de diálogo. Las aplicaciones de este método incluyen: la estrategia, la planificación, el trabajo en equipo, el coaching, el desarrollo de liderazgo y las cumbres estratégicas.

## *2.4 La pandemia COVID-19, efectos en la economía*

El Covid 19 como fenómeno categorizado como pandémico, ha constituido un reto en todos los países del mundo, no sólo para salvaguardar la vida de las

personas, sino, también para afrontar la crisis económica. La rápida propagación del virus ha representado un desafío para los países en la rápida reacción de los gobiernos y de forma preventiva al tomar gran variedad de medidas para proteger a los ciudadanos y contener la propagación de COVID-19 (Organización para la cooperación y el desarrollo económico [OCDE], 2020).

De acuerdo con Huguet (2020), este tipo de enfermedades contagiosas han tomado un especial protagonismo en la historia de la humanidad, cuando se extendía y afectaba a varias regiones del planeta, convirtiéndose en una amenaza para la población y transformaron las sociedades en las que aparecieron. Son complejos los efectos de la pandemia, no sólo en términos de salud, así lo plantean frente al efecto del coronavirus COVID-19, Smith y Hariharan (2020), pues corresponde a los gobiernos nacionales y las agencias supranacionales equilibrar la seguridad sanitaria y los imperativos económicos y sociales con el respaldo de una inteligencia imperfecta y en evolución; las pandemias son, por lo tanto, un riesgo comercial independiente, así como un amplificador de las tendencias y vulnerabilidades existentes. Es posible que las empresas también tengan que lidiar con la intensificación de los riesgos políticos, económicos y de seguridad sanitaria.

### 3. Metodología

La metodología se aborda a partir del paradigma pospositivista, que de acuerdo con Cedeño y Jaramillo (2017) bajo la genérica denominación de postpositivismo se agrupan los más variados enfoques teóricos, métodos, disciplinas y praxis investigativas cuyo fin básico es comprender los fenómenos y hechos desde la perspectiva de los sujetos en el marco de anclajes flexibles, evolucionarios y recursivos de la investigación.

Se sustentó mediante un enfoque cualitativo y con orientación fenomenológica, dado que buscó entender el comportamiento humano y las razones que lo rigen, explorando las relaciones sociales y descubriendo la realidad; tal y como la experimentan, los actores sociales de la investigación; al respecto Martínez (2006) comenta que este trance de la realidad social promueve la aparición de una diversidad de métodos, estrategias, procedimientos, técnicas e instrumentos para enfrentar la complejidad del hecho social; estos procesos metodológicos se conocen con el nombre general de metodologías cualitativas de investigación, orientaciones sensibles a la complejidad de la vida moderna y dotadas de procedimientos rigurosos, sistemáticos y críticos que les permiten respetabilidad científica.

Se sustentó con un tipo de investigación exploratorio, según Hernández, et al., (2006): "...se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes" (p.100). Por otra parte, se aplicó el método descriptivo; el cual según Salkind (1998), citado en Bernal (2010), se compone en aquel estudio en que: "...se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio" (p.113). Como técnica directa se implementaron entrevistas semiestructuradas a un experto y a cuatro informantes clave identificados como empresarios del sector comercial (objeto de estudio) de la ciudad de Pamplona, seleccionados de manera intencional por conveniencia; para lo cual se diseñaron dos tipos de entrevistas, una específicamente para los empresarios

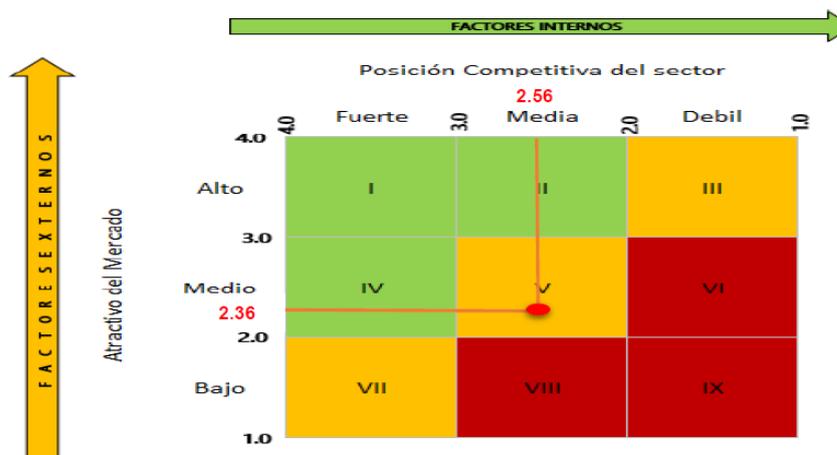
seleccionados como informantes clave en el estudio y la cual estuvo conformada por 22 preguntas orientadoras. Por otra parte, se diseñó otra que estuvo dirigida a un experto en el tema de planeación estratégica, conformada por 10 preguntas orientadoras. Asimismo, se aplicaron diversas matrices para realizar la exploración y recolección de información requerida para el alcance de los propósitos de la investigación. Algunas de ellas fueron PESTEL y SOAR. En tal sentido, se destacan cinco fases en el proceso investigativo:

- a) Preparatoria
- b) Planificación
- c) Trabajo de campo
- d) Recogida y análisis de la información
- e) Elaboración del informe

#### 4. Resultados

Una vez surtido el proceso de transcripción, codificación e interpretación de las entrevistas, se procedió a realizar triangulaciones entre experto, informantes clave y teoría base. Estos insumos se complementaron con los análisis estratégicos soportados por matrices aplicadas al sector, entre ellas:

Análisis DOFA, Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz Interna y Externa.

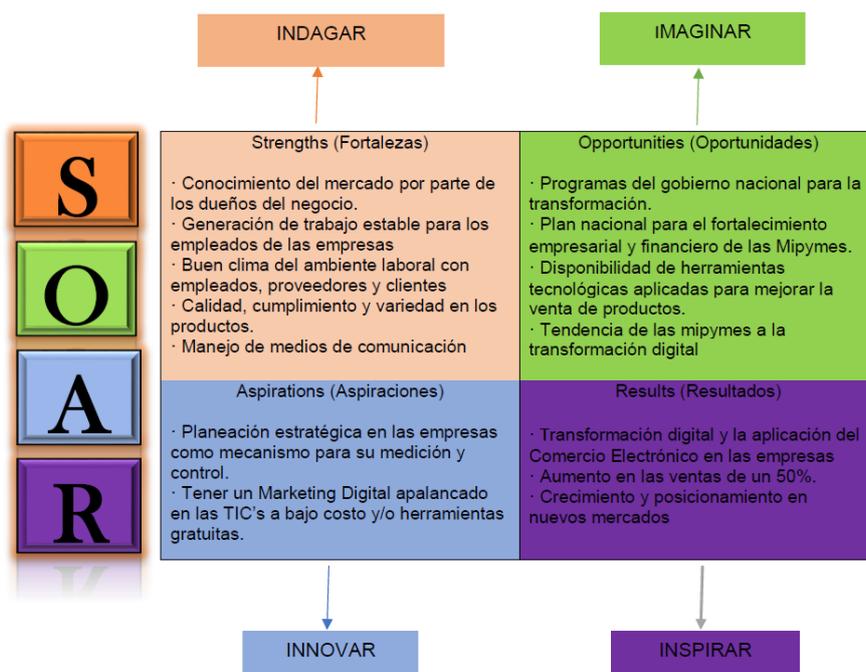


**Figura 1**

Matriz interna y externa del sector comercial objeto de estudio

Elaboración propia

Análisis PESTEL (Factor político, social, económico, tecnológico, ecológico, legal); Análisis SOAR:Figura 1. Matriz interna y externa del sector comercial objeto de estudio.

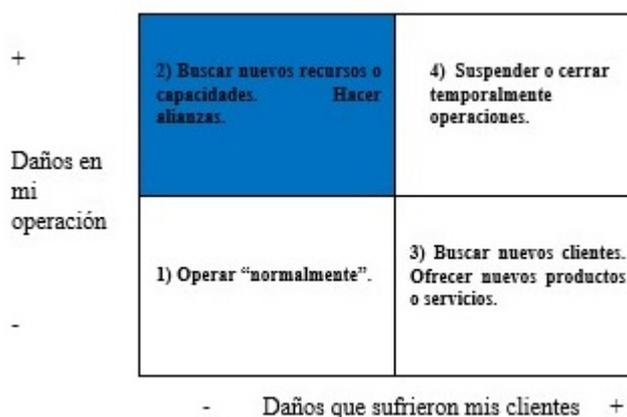


Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Figura 2**  
Análisis SOAR  
Elaboración propia.

Posteriormente, se analizó el cuadrante individual para cada empresa del sector objeto de estudio a partir del cual se formularon estrategias específicas para cada una de ellas. A manera de ejemplo se presenta el análisis efectuado para una de las empresas observadas, dejando dicho, que se realizó el mismo procedimiento con las otras tres empresas:

Cuadrante de análisis estratégico para daños por la crisis para la empresa INFORMANTE CLAVE 2. (Horizonte 3 meses) (Artículos plásticos y de aseo para el hogar).



**Figura 3**  
Cuadrante informante clave 2  
Elaboración propia.

Para el caso de esta empresa, al quedar clasificado en el CUADRANTE 2: Buscar nuevos recursos o capacidades y hacer alianzas, se encontró que los clientes de la empresa sufrieron pocos daños, pero las operaciones de la empresa sufrieron muchos daños. La prioridad es volver a operar de forma “normal” lo antes posible. Para ello se requieren nuevos recursos, capacidades o establecer alianzas para conseguirlos. Para la empresa desde este cuadrante se plantearon estrategias relacionadas con: Comunicación con los clientes, Operaciones, Flujo de caja y Gestión del talento humano.

## 5. Discusiones

Dentro de los hallazgos se pueden destacar a nivel de factores externos en los políticos y económicos que tanto los empresarios como el experto destacan la idea de que las empresas se encuentran en un estancamiento y que necesitan subsidios por parte del gobierno para solventar sus negocios.

Es importante lo expuesto por el experto sobre los indicadores de inflación y de desempleo que resultan de suma trascendencia a la hora de evaluar el diagnóstico de la empresa; para los empresarios se mostró la preocupación en el tema de desempleo.

En los factores sociales los empresarios y el experto concuerdan en las medidas que deben tener en cuenta dentro del distanciamiento social.

Dentro de los factores tecnológicos que se puede observar que se tomaron medidas en cuanto a los medios digitales, pues para los empresarios y el experto es lo más seguro, recomendable y aplicable en esta crisis. Este factor asumió protagonismo ante la crisis de la pandemia.

Dentro de los hallazgos a nivel interno se logró evidenciar que un solo empresario (informante clave 1) planteó la planeación estratégica en su negocio, que va acorde con las respuestas del experto, al decir, que se necesita de unos objetivos estratégicos, un diagnóstico previo y un plan de acción como medidas estratégicas de reinventarse pese a la crisis.

Como hallazgos a nivel de mercadeo se evidencia que para los cuatro empresarios y el experto: servicio a domicilio, la atención al cliente y las redes sociales son los mecanismos más efectivos para potenciar los clientes y aumentar las ventas. Una de las áreas funcionales de la empresa que era tímidamente atendida en los negocios de las Mipymes, resultó ser una de las más requeridas por los empresarios en temas de capacitación en momentos de pandemia y proyectada a pos pandemia.

Dos de las empresas ratificaron que hubo necesidad de acudir a un endeudamiento en créditos bancarios, ya que se evidenció un descenso en las ventas de más del 40% superando el punto de equilibrio.

La escasez de mercancía se vio reflejada en tres empresas, pero el descenso de la producción y el consumo se vio más desfavorecido para las dos que acudieron a préstamos.

Dos de las empresas (papelería y plásticos), utilizaron estrategias de acuerdos de disminución de sueldos, para evitar mayor despido de personal.

Como conclusión general se halló que la empresa informante 3 (droguería) y la empresa informante 4, (mascotas) podrían operar normalmente, debido a la clasificación y la información obtenida; pero informante 1, (papelería) necesita

buscar nuevos clientes y ofrecer nuevos productos y la empresa informante 4, (plásticos) necesita buscar nuevos recursos y capacidades para hacer alianzas.

## 6. Conclusiones

Las conclusiones se centran en la contribución a desarrollar un análisis estratégico para las Mipymes del sector comercial de Pamplona, en tiempos de pandemia (Covid-19). Estas consideraron los propósitos planteados, permitiendo dar respuesta a la pregunta de investigación.

La crisis sanitaria del COVID-19 ha puesto de manifiesto la fragilidad de las empresas y del modelo estratégico al enfrentar un cambio socioeconómico de tal magnitud. La ruptura de las cadenas de suministro, la desaceleración del crecimiento productivo y el desempeño financiero han mostrado que las empresas están expuestas a las vulnerabilidades pandémicas y se ven reflejados en la reducción de empleos, la transformación de la manera de trabajar y en el rendimiento de las ventas.

Algunas estrategias tradicionales empresariales quedaron obsoletas como la comunicación vertical en las empresas y la gestión tradicional del marketing, al no actualizarse tan rápidamente como la misma crisis socioeconómica surgía, las empresas perdían cada vez más oportunidades en el mercado. Ahora bien, todas las estrategias arropadas por la pandemia también tienen una integración con la sostenibilidad para garantizar el bienestar social.

De acuerdo con lo anterior las dinámicas del mercado se convierten en factores externos que inciden en que las empresas deban enfrentar cambios a nivel organizacional, generando diferentes estructuras de trabajo tanto a nivel administrativo como operativo. La planeación estratégica es un factor determinante en el proceso de gestión del cambio como lo menciona (Díaz, 2001) quien cita a Mintzberg y Waters. (1986). Afirma que la planeación estratégica de la empresa hace referencia al proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos específicos y establecer los métodos necesarios para asegurar su ejecución, es decir, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales. La falta de planeación estratégica adecuada hace que no haya una dirección clara dentro de la organización.

A nivel interno se percibe un alto nivel de compromiso por parte del talento humano, lo que hace que respondan de manera positiva a las exigencias del cambio en la organización debido a la crisis; esto contribuye al proceso de adaptación de nuevos métodos de trabajo, por tanto todos los aspectos internos y externos mencionados, deben ser evaluados y reestructurados de forma constante según las exigencias que se vayan presentando; de su manejo depende garantizar el éxito y la permanencia en el mercado.

En el segundo momento de la investigación se construyó el marco de referencia alrededor de los modelos de gestión estratégica como PESTEL, SOAR, matriz DOFA, y cuadrante estratégico para daños por la crisis para las empresas que fueron escogidas como muestras del sector comercial de la ciudad de Pamplona.

La aplicación del estudio es de suma importancia, ya que permitió evaluar los factores internos y externos que han incidido en el sostenimiento de las Mipymes del sector comercial de Pamplona en tiempos de pandemia generada por el

COVID-19 mediante las herramientas SOAR y PESTEL, otras y los insumos de las entrevistas aplicadas, cuyo diagnóstico permitió el planteamiento de estrategias focalizadas desde el sector y para cada empresa objeto de observación del estudio.

## 7. Referencias

- Aragón, A., y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*. Cuarto trimestre. Universidad de Murcia.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2020). Balance del sector productivo y comercial en Colombia. <https://www.anif.com.co/>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Tercera edición Pearson Educación, Colombia.
- Bonet, M., Ricciulli, M., Pérez, V., Galvis, A., Haddad, E., Araújo, I., y Salgueiro, P. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. Banco de la República de Colombia: Investigaciones Económicas. [https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser\\_288](https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_288)
- Calantone, R., Kim, D., Schmidt, J., y Cavusgil, T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59, pp. 176-185.
- Cámara de Comercio de Cúcuta (2020). I Informe Monitoreo del Impacto Económico del Covid-19. <http://www.cccucuta.org.co/noticias-7-m/1964-primer-informe-monitoreo-del-impacto-economico-del-covid-19.htm>
- Cedeño, O., y Jaramillo, R. (2017). Las bases de la ciencia: Positivismo y Postpositivismo. <http://webcache.googleusercontent.com/searchq=cache:SHdDLwvrxEJ:bdigit125al2.ula.ve:8080/xmlui/bitstream/handle/654321/1197/articulo3.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy+&cd=16&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Díaz Gavilán, Y. K. (2001). Tesis Digitales UNMSM. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Human/diaz\\_gy/Cap4.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Human/diaz_gy/Cap4.PDF)
- Febles, A., y Oreja, R. (2008). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 13-31 Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vigo, España.
- Fundación Ideas para la Paz. (2020). Retos y aprendizajes de las mipymes en la crisis del covid-19. <http://empresaspazddhh.ideaspaz.org/retos-y-aprendizajes-de-las-mipymes-en-la-crisis-del-covid-19>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huguet, P. (2020). Principales pandemias en la historia de la humanidad. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75312020000500008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75312020000500008)
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001). Análisis estratégico de la empresa. <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/10/03/analisis-estrategico-de-la-empresa/>
- Leal, A. (2020). Conozca los cinco impactos que genera la pandemia en la economía colombiana. *Diario Digital La*

- República. <https://www.larepublica.co/economia/cincoimpactos-en-la-economia-local-que-son-consecuencia-de-la-pandemia-2984759>
- Lebrato, C. (2020). El COVID-19 ha golpeado especialmente a las micro y pequeñas empresas. Agencia Anadolu. <https://www.aa.com.tr/es/econom%C3%ADa/el-covid-19-ha-golpeado-especialmente-a-las-micro-y-peque%C3%B1as-empresas/1874045>
- Martín, J. (2017). Estudia tu entorno con un PEST-EL. <https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martín, J. (2017). ¿Te atreves a SOAR?. <https://www.cerem.es/blog/te-atreves-a-soar>
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa: síntesis conceptual, en Revista de Investigación en Psicología, vol. 9, núm. 1, pp. 123-146.
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). La pandemia causada por el Covid 19 es uno de los más importantes retos a los que nos hemos enfrentado en nuestra vida. <https://www.paho.org/es/noticias/9-4-2020-pandemia-causada-por-covid-19-es-uno-mas-importantes-retos-que-nos-hemos>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2020). Covid-19 en América Latina y el Caribe: Panorama de las respuestas de los gobiernos a la crisis. Obtenido de OCDE Afrontar el Coronavirus (COVID-19) Unidos en un esfuerzo global. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-en-america-latina-y-el-caribe-panorama-de-las-respuestas-de-los-gobiernos-a-la-crisis7d9f7a2b/#section-d1e306>.
- Sainz, F. (1993). El análisis estratégico: la empresa y el entorno. Universidad de Alcalá de Henares. Conferencias y Trabajos de Investigación del instituto de Dirección y Organización de Empresas. Núm. 85. Madrid, España. <https://core.ac.uk/download/pdf/58904512.pdf>
- Schutjens, V., y Weverm, E. (2000) Determinants of new firm success, Papers in Regional Science, No. 79, p. 135-159.
- Smith, R., y Hariharan, K. (2020). El impacto del coronavirus COVID-19 en los negocios. <https://www.marsh.com/co/insights/research/coronavirus-impacto-negocios.html>
- Villegas, J., y Sánchez Soto, G. A. (2012). Las Mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana, vol. VII, núm. 14, pp. 126-156. Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.
- Ventura, J. (2008). Análisis Estratégico de la Empresa. PARANINO CENGAGE Learning.