

ADAPTACIÓN Y EXPECTATIVAS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN BOYACÁ

2022

Contexto económico, laboral, percepciones y expectativas empresariales respecto al escenario de recuperación económica en el departamento de Boyacá.





Adaptación y expectativas del sector empresarial en Boyacá / Mariana Palacios, Edwin Vargas, Alexandra Rodríguez, Wanderley Sánchez, Martha Hernández, Claudia Ochoa, Luis Alejandro Suárez, Harold Suárez, Edna Ramírez, Andrés Valderrama, Olga Matallana, Hermes Castro,

Incluye referencias bibliográficas

Clasificaciones JEL: J01, I38, M21, L20

Palabras Clave: COVID-19, pandemia, adaptación, política pública, empresarios, capacidades

Copyright © [2022]. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons “Atribución-NoComercial- SinObrasDerivadas” (CC BY-NC-ND 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo a sus autores. No se permiten obras derivadas

AUTORES

**OBSERVATORIO REGIONAL DEL MERCADO DE TRABAJO DE BOYACÁ
CENTRO REGIONAL DE GESTIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA INNOVACIÓN DE BOYACÁ
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA.**

© Mariana Palacios Preciado [direccion@crepib.org.co] [mariana.palacios@uptc.edu.co]

© Edwin Yesid Vargas Sierra [operador@crepib.org.co]

© María Alexandra Rodríguez Parra [maria.rodriguez22@uptc.edu.co]

© Wanderley Sánchez Bustamante [wanderley.sanchez@uptc.edu.co]

GOBERNACIÓN DE BOYACÁ – SECRETARÍA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

© Martha Lucia Hernández Caro [ormet@boyaca.gov.co]

COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN DE BOYACÁ

© Claudia Patricia Ochoa Arenas [crciboyaca@cctunja.org.co]

CÁMARA DE COMERCIO DE TUNJA

© Luis Alejandro Suárez Amaya [planeacion@cctunja.org.co]

© Harold Mauricio Suárez Calderón [apoplaneacion@cctunja.org.co]

© Iván Mauricio Calvete Murcia [pasplaneacion@cctunja.org.co]

CÁMARA DE COMERCIO DE DUITAMA

© Edna Rocío Ramírez Becerra [observatorioeconomico@ccduitama.org.co]

CÁMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO

© Andrés Valderrama [proyectos@camarasogamoso.org]

UNIVERSIDAD DE BOYACÁ

© Hermes Castro Fajardo [hcastro@uniboyaca.edu.co]

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

© Olga Lilihet Matallana Kuan [olga.matallana@unad.edu.co]

Citación sugerida: Palacios, M., Vargas, E., Rodríguez, M., Sánchez, W., Hernández, M., Ochoa, C., Suárez, L., Suárez, H., Ramírez, E., Valderrama A., Castro, H. & Matallana O., Adaptación y expectativas del sector empresarial en Boyacá. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=4302390>





AGRADECIMIENTOS

Este documento es producto del trabajo de un grupo conformado por las siguientes instituciones:

- Observatorio Regional del Mercado de Trabajo de Boyacá
- Gobernación de Boyacá, Secretaría de Desarrollo empresarial
- Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá (CREPIB).
- Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC). Vicerrectoría de Investigación y Extensión. Grupo de Investigación CREPIB.
- Comisión Regional de Competitividad e Innovación de Boyacá - CRCI
- Cámara de Comercio de Tunja -CCT
- Cámara de Comercio de Duitama -CCD
- Cámara de Comercio de Sogamoso -CCS
- Grupo de Investigación “Ideas en acción”. Universidad Nacional abierta y a distancia (UNAD)
- Grupo de Investigación “Grupo Investigaciones Sectoriales Empresariales y Desarrollo Económico, GISEDE”. Universidad de Boyacá.

Grupo de profesionales que desarrollaron el proceso de aplicación de encuestas:

- Angie Alejandra Becerra Alfonso - Cámara de Comercio de Tunja
- Alexander Mendoza Umaña- Cámara de Comercio de Tunja
- Santiago Vaca Suárez – Cámara de Comercio de Tunja
- Javier Antonio Rivera Cipamocha – Cámara de Comercio de Tunja
- Jimmy Leguizamón Arias – Cámara de Comercio de Tunja
- Edna Rocío Ramírez Becerra - Cámara de Comercio de Duitama
- Angela Ruge – Cámara de Comercio de Duitama
- Andrés Valderrama - Cámara de Comercio de Sogamoso
- Sofía Montaña – Cámara de Comercio de Sogamoso
- Juan Sebastián Jiménez Guerrero – Secretaría de Desarrollo Empresarial, Gobernación de Boyacá
- María Alexandra Rodríguez Parra -CREPIB
- Wanderley Sánchez Bustamante -CREPIB

“Las opiniones expresadas en este documento, que no han sido sometidas a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y no comprometen el pensamiento de las instituciones que en él intervinieron”.





ÍNDICE

Introducción.....	2	Resultados de los modelos de identificación de relaciones.....	47
Adaptación y Expectativas del Sector Empresarial en Boyacá.....	4	Respuesta institucional al sector empresarial en el contexto del choque por la pandemia.....	52
Introducción	5	Marco: Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.....	55
Contexto general económico y empresarial en Colombia y Boyacá	7	Síntesis	55
Dinámica económica nacional y departamental	8	Recuperación Empresarial de América Latina tras la Pandemia	56
Dinámica del mercado de trabajo nacional y departamental por sectores de la economía	12	Introducción	57
Dinámica empresarial y de competitividad en Boyacá	16	Entorno macroeconómico general	58
Marco teórico y metodología.....	28	Dinámica de las empresas de América Latina tras la pandemia.....	61
Capacidades dinámicas.....	28	Estrategia empresarial para la post pandemia	63
Respuesta a crisis y toma de decisiones	29	Decisiones de Política Monetaria y Fiscal en Colombia Postpandemia.....	65
Transformación digital y digitalización	30	Introducción	66
Procesos cognitivos y emocionales	31	Política Monetaria.....	67
Creación y captura de valor.....	31	Política Fiscal.....	70
Metodología.....	33	Gasto Fiscal por países.....	73
Resultados encuesta empresarial.....	37	Conclusiones y recomendaciones	74
Contexto de las empresas en la muestra	37	Referencias y bibliografía.....	77
Resultados por constructos teóricos.....	43	Índice de figuras	83
		Índice de tablas	84



INTRODUCCIÓN

El choque generado por la pandemia del COVID-19 propició barreras y retrocesos tanto en los ámbitos de la salud como en lo económico y social, esta afectación a la cotidianidad en la cual se movían tanto las empresas como los individuos, implicó una amplia pérdida en el nivel de empleo tanto a nivel departamental como nacional y en general a nivel mundial una contracción de los sectores económicos.

La coyuntura produjo una ampliación de la importancia en el reto de la sostenibilidad empresarial, que ante un ambiente con una incertidumbre alta expuso la necesidad por la implementación de estrategias que nutrieran la resiliencia empresarial y es aquí donde encontramos la necesidad de identificar, en este caso para el departamento de Boyacá, cuales fueron esas estrategias y capacidades de las empresas que les permitieron continuar en el mercado y adicionalmente cuáles son sus expectativas en el proceso de reactivación.

En este sentido y dada la relevancia de los resultados del estudio "Efectos y expectativas de recuperación económica frente a la pandemia COVID-19 en el departamento de Boyacá" surgió el interés de retomar el análisis allí realizado y complementarlo mediante la integración de la revisión de las capacidades que aportaron a los procesos de adaptación empresarial y aquellas que no reflejaron buenos resultados, buscando los posibles puntos de quiebre en los cuales las medidas de fortalecimiento empresarial puedan ser de utilidad y contribuyan al logro de las condiciones para continuar en las sendas de crecimiento que aporten a la restauración de los puestos de trabajo perdidos con ocasión de la crisis.

Este interés de análisis surgió en el marco del Observatorio Regional del Mercado de Trabajo (ORMET) de Boyacá, en donde se

integran la Gobernación de Boyacá, la Cámara de Comercio de Tunja y el Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá¹, quienes participaron en el primer estudio, iniciando así la búsqueda de nueva articulación con las entidades que aportaron al desarrollo del estudio del 2020. Por ello y en alianza con la Comisión Regional de Competitividad e Innovación (CRCI) de Boyacá, se integraron al presente ejercicio la Cámara de Comercio de Sogamoso, la Cámara de Comercio de Duitama, la Universidad de Boyacá, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia y la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Entonces, con este documento se pretende generar una contribución al estado de conocimiento sobre la situación de las unidades económicas del departamento, el contexto en el cual desarrollan sus actividades, su confianza, percepciones acerca de lo logrado en las primeras etapas de la recuperación y expectativas respecto al futuro de sus empresas y de la economía en general. Para lograr este propósito, se realizó una encuesta empresarial entre septiembre y octubre de 2022, obteniendo la respuesta de más de 1.000 empresarios del departamento, teniendo así una representatividad similar a la alcanzada en el 2020.

Ahora bien, en el camino de identificar los factores de incidencia sobre el ámbito empresarial y productivo, es indispensable contextualizar acerca de las tendencias de recuperación a niveles internacionales y aquellas decisiones que se tomaron desde los altos niveles de gobierno en varios países para favorecer la sostenibilidad empresarial y con ello, los soportes económicos de la población. En este sentido, surgen como objetivos fundamentales el abordaje del desempleo y la búsqueda de

¹ El ORMET Boyacá se compone por 14 entidades de las cuales las 3 mencionadas participaron en este estudio.





crecimiento económico como motores para afrontar el descontento social con baje en las desigualdades e ineficiencias estructurales de Latinoamérica que se vieron aumentadas por las condiciones de la pandemia.

Por lo anterior, la segunda sección del documento aborda el comportamiento de las empresas de América Latina, detallando tres tópicos de manera específica: en primer lugar el entorno macroeconómico mundial y regional, las dinámicas de la política fiscal, la inflación, el desempeño comercial y el desempleo; en segundo lugar las consecuencias de la pandemia en el tejido empresarial ahondando en lo ocurrido en Colombia; y por último, una reflexión sobre la importancia de las estrategias empresariales y las políticas de apoyo al sector empresarial.

Posteriormente, se desarrolla un análisis de las decisiones en materia monetaria y fiscal que se tomaron en búsqueda de controlar los impactos económicos y sociales de la pandemia. Dichas decisiones y medidas de

corte principalmente expansivo que intentaron controlar la caída en el gasto y el consumo de los Gobiernos y hogares, permitiendo así una economía en la senda de la recuperación, sin dejar de lado las repercusiones principalmente fiscales.

Al análisis monetario y fiscal se suman factores de interés, como lo son el reciente cambio de gobierno y factores internacionales como los altos precios de los insumos dado el encarecimiento de la cadena de suministros mundiales, los conflictos geopolíticos provocados por la invasión rusa en Ucrania y las subidas de tasas de interés e inflación en todos los países.

Por último, se detallan las conclusiones derivadas de la consulta empresarial y el análisis general desarrollado a lo largo del estudio, incluyendo factores evidenciados como de alta relevancia para la toma de decisiones dirigidas a la dinamización del sector productivo o empresarial del departamento.

ADAPTACIÓN Y EXPECTATIVAS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN BOYACÁ

Contexto económico, laboral, percepciones y expectativas empresariales respecto al escenario de recuperación económica en el departamento de Boyacá.





ADAPTACIÓN Y EXPECTATIVAS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN BOYACÁ

Vargas Sierra, Edwin Yesid²

Rodríguez Parra, María Alexandra³

Sánchez Bustamante, Wanderley⁴

Introducción

En esta sección del documento se inicia con un apartado de revisión del contexto económico y laboral con el cual se encontraron las empresas y los individuos tras la pandemia en comparación con los periodos posteriores, además de los avances logrados en cuanto a la recuperación económica en el ámbito nacional y departamental. El mencionado contexto incluye indicadores de confianza empresarial, logros en materia de competitividad, elementos de análisis de los micronegocios y el estado del registro empresarial en el departamento en el 2021.

Posteriormente, se presentan y delimitan los factores que desde un enfoque teórico fueron incluidos en los instrumentos de consulta con empresarios, con estos factores se buscó conocer el estado de las capacidades empresariales para la adaptación y las dinámicas de respuesta que utilizaron para afrontar la crisis, buscando encontrar elementos de relevancia en los resultados que obtuvieron y como proyectan

sus expectativas sobre el futuro de sus unidades económicas.

A nivel metodológico, se detallan las herramientas utilizadas para definir el espacio muestral y aquellas que guiaron el análisis de las 1.043 respuestas de los empresarios Boyacenses obtenidas entre los meses de septiembre y octubre de 2022.

Tras la revisión metodológica, se incluyen los resultados de la encuesta empresarial, partiendo de los datos de contexto que permiten identificar las características básicas de las empresas incluidas de manera aleatoria en la muestra, de acuerdo con las bases de datos de las Cámaras de Comercio de Tunja Duitama y Sogamoso.

El análisis de resultado continua con los relacionados con las temáticas teóricas incluidas en la encuesta, evidenciando aquellos elementos que, de acuerdo con las percepciones expresadas por los empresarios, jugaron en pro del logro de buenos resultados en las unidades económicas y aquellos que si bien desde un

² Economista. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC. Investigador Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá (CREPIB) operador@crepib.org.co. ORCID, <https://orcid.org/0000-0002-5963-6746>

³ Economista. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC. Investigadora Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá (CREPIB) maria.rodriquez22@uptc.edu.co.

⁴ Economista. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC. Investigador Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá (CREPIB) wanderley.sanchez@uptc.edu.co.



enfoque teórico deberían contribuir, en el caso Boyacense no lo hacen de la mejor forma, constituyéndose así en elementos a considerar o priorizar a la hora de diseñar estrategias de fortalecimiento empresarial.

Por último, en esta sección y como respuesta a los hallazgos en términos de desinformación respecto a los programas de

apoyo empresarial, se incluye en breve apartado con las principales líneas de respuesta institucional ejecutadas con ocasión de la crisis por el COVID-19, de las cuales algunas presentan continuidad al momento de publicación de este documento.



Contexto general económico y empresarial en Colombia y Boyacá

En este apartado se incluye información que permite conocer el estado actual de avance en el proceso de recuperación económica tras la pandemia por le COVID-19. Se da inicio con una revisión de la dinámica económica nacional y departamental, analizando los resultados, tendencias y variaciones en el Producto Interno Bruto general y sectorial, dando cuenta de las principales afectaciones del 2020 y los avances del 2021 y 2022.

Posteriormente, se hace un recuento de la trayectoria del mercado de trabajo sectorial en el país y en Boyacá, identificando diferencias clave en torno a los potenciales de generación de empleo de los diversos sectores y los caminos recorridos en la recuperación de los niveles de ocupación presentados antes de la pandemia.

Por último, se incluye un análisis de elementos relevantes para visualizar el estado del sector empresarial, partiendo de la inclusión del contexto acerca del registro de unidades económicas en el departamento de Boyacá, dando paso a un recuento del escenario competitivo tanto a nivel departamental como de la ciudad de Tunja. Adicionalmente, se incluyen factores relevantes para identificar el nivel de confianza empresarial en la económica y por tanto sus expectativas respecto al futuro. La sección finaliza con consideraciones sobre los micronegocios en el país y en el departamento, dada su alta relevancia.





Dinámica económica nacional y departamental

En esta sección se describen elementos que permiten evidenciar el estado y contexto general del sector empresarial en el país y en el departamento de Boyacá. La información aquí analizada se centra en factores que inciden en la confianza empresarial, el empleo sectorial, la dinámica de sectorial, características de los micronegocios y el contexto de la competitividad en Boyacá.

En primer lugar, a nivel nacional la dinámica productiva vista a través del producto interno bruto (PIB) ha evidenciado un rápido crecimiento tras el golpe presentado en el 2020, dadas las dinámicas y coyunturas económicas propiciadas por la pandemia, tanto a nivel nacional como a nivel departamental.

Figura 1 Tasa de crecimiento año corrido del Producto Interno Bruto 2013-2022pr

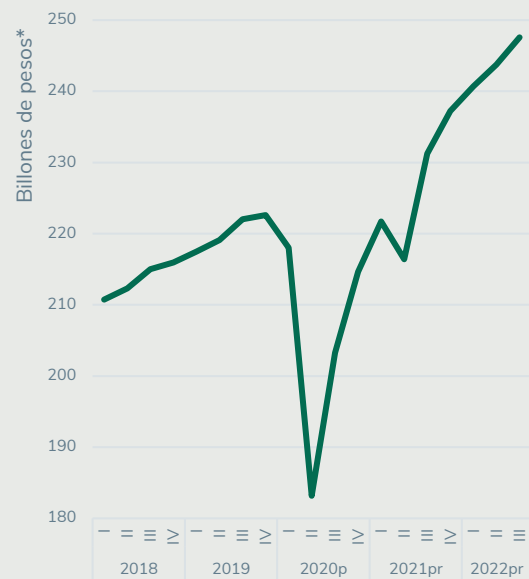


Fuente: Cuentas Nacionales DANE, los datos corresponden al año corrido para los años entre 2013 y 2021, para el año 2020 se integra lo correspondiente hasta el tercer trimestre.

Este alto crecimiento del 10.7% en el 2021 respecto al 2020 reflejó una mejoría en la actividad, pero no implicó una total recuperación frente a las tendencias y niveles vistos antes del 2020. Como se observa en la siguiente figura, la dinámica del PIB trimestral reflejó el peor momento de la pandemia en el segundo trimestre de 2020, desde donde presentó crecimientos hasta el primer semestre de 2021, dando

paso a una caída causada por las últimas olas de la pandemia en cuanto a aislamientos y restricciones. Vemos entonces, que solo hasta el 2022 se han retomado las tendencias de crecimiento sostenido, no obstante, aún es necesario conocer los resultados del cuarto trimestre para verificar los avances en la recuperación económica.

Figura 2 Producto Interno Bruto Trimestral Nacional, datos ajustados por efecto estacional y calendario 2018-2022pr



Fuente: Cuentas Nacionales DANE

* Los datos corresponden a las series encadenadas de volumen con año de referencia 2015 ajustados por efecto estacional y calendario.

p: provisional pr: preliminar

A nivel sectorial, en el ámbito nacional, los resultados mostraron una mayor resiliencia de algunas actividades frente a otras que, dada su dinámica de trabajo en sitio, con dificultad de implementación de trabajo remoto o por dinámicas de demanda, se vieron afectados en mayor medida por la coyuntura de la pandemia, estos sectores en orden son: construcción; explotación de minas y canteras; comercio, reparación de vehículos, transporte y almacenamiento, y alojamiento y servicios de comida. Por su parte los de menor reducción en su tendencia de crecimiento fueron: las



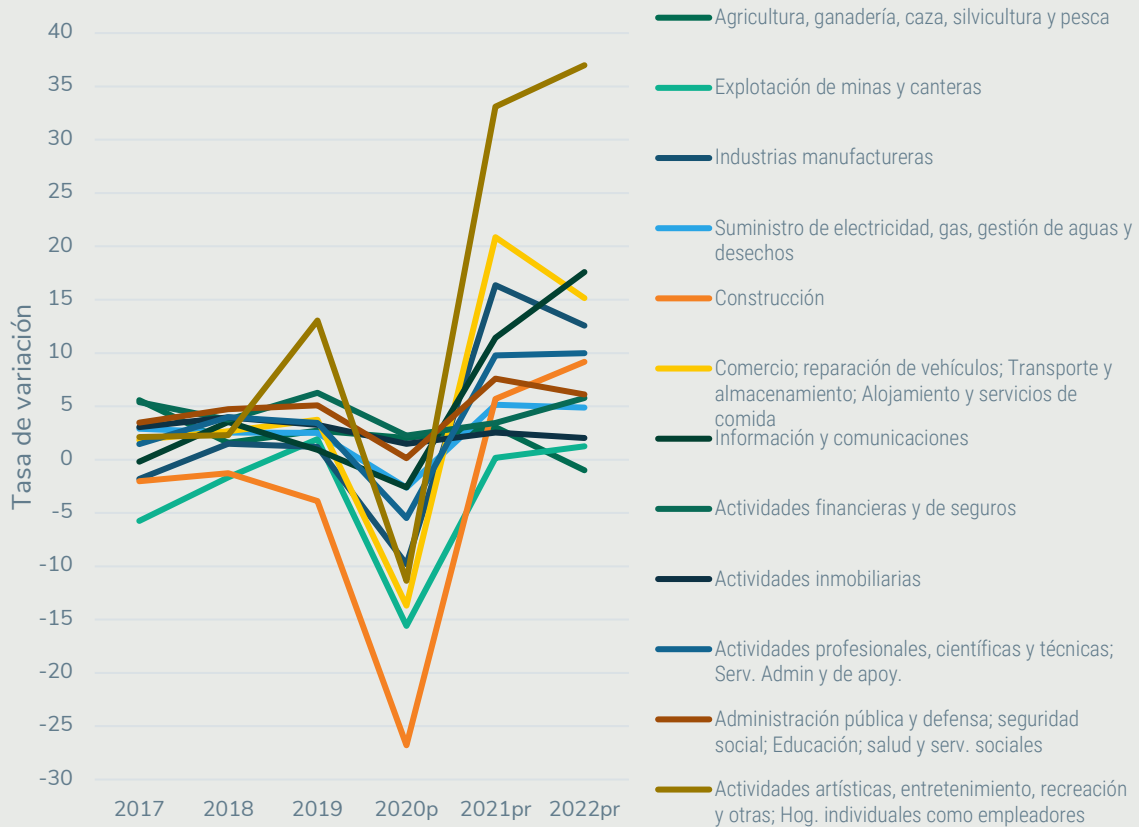
actividades financieras y de seguros, la agricultura, las actividades inmobiliarias y las actividades de administración pública, el resto de los sectores presentaron decrecimientos en sus resultados del 2020 respecto a los del 2019.

En el escenario de recuperación iniciado en el 2021, los sectores con mayor repunte fueron el de actividades artísticas, comercio, industrias manufactureras y el de información y comunicaciones. Por su parte, uno de los más afectados del 2020 como lo fue el de minas y canteras tan solo logró un

crecimiento cercano al 0.2% en el 2021 frente a su resultado del 2020, lo cual se influyó por las dinámicas de reducción de demanda.

En lo corrido del 2022 hasta el tercer trimestre, las tendencias de crecimiento no presentan mayor variación, no obstante, se evidencian la continuidad en el crecimiento acelerado del sector de actividades artísticas y en la información y comunicaciones, y el de construcción, también algunas reducciones en el ritmo de crecimiento del comercio, las industrias manufactureras y la agricultura.

Figura 3 Tasa de crecimiento año corrido del Producto Interno Bruto 2017-2022(III)pr por sectores de la economía Colombiana



Fuente: Cuentas Nacionales DANE, tasa de crecimiento año corrido, base 2015, PIB enfoque producción.

Ahora bien, la dinámica productiva a nivel departamental se puede observar en la siguiente gráfica, donde se evidencian las tasas de variación del PIB departamental. En términos del valor del PIB, es claro el crecimiento que ha presentado desde 2012 y la amplia reducción que se dio por cuenta de la pandemia, recuperando en el 2021 niveles cercanos a los de 2019, aunque aún por debajo en unos 200 mil millones de

pesos, siendo uno de los seis departamentos cuya recuperación económica aún no ha logrado los niveles del PIB prepandemia.

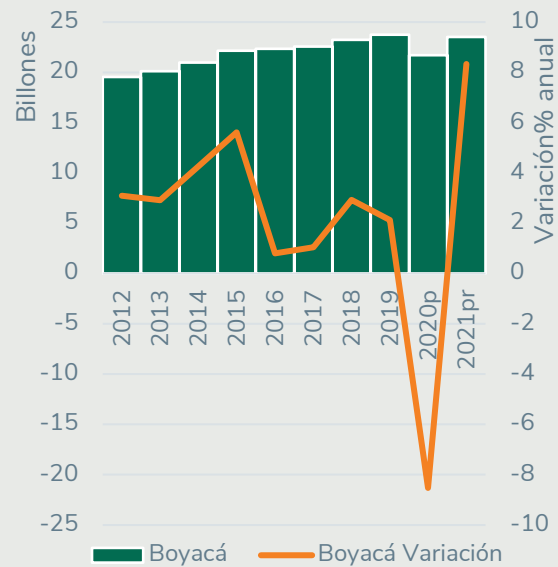
Respecto a la variación negativa presentada en el 2020, Boyacá se ubicó en el décimo lugar respecto a los mayores decrecimientos y en la recuperación ocupó el noveno lugar entre los departamentos con menores



avances, aunque ya para el 2021 todos los departamentos presentaron tasas de crecimiento positivas.

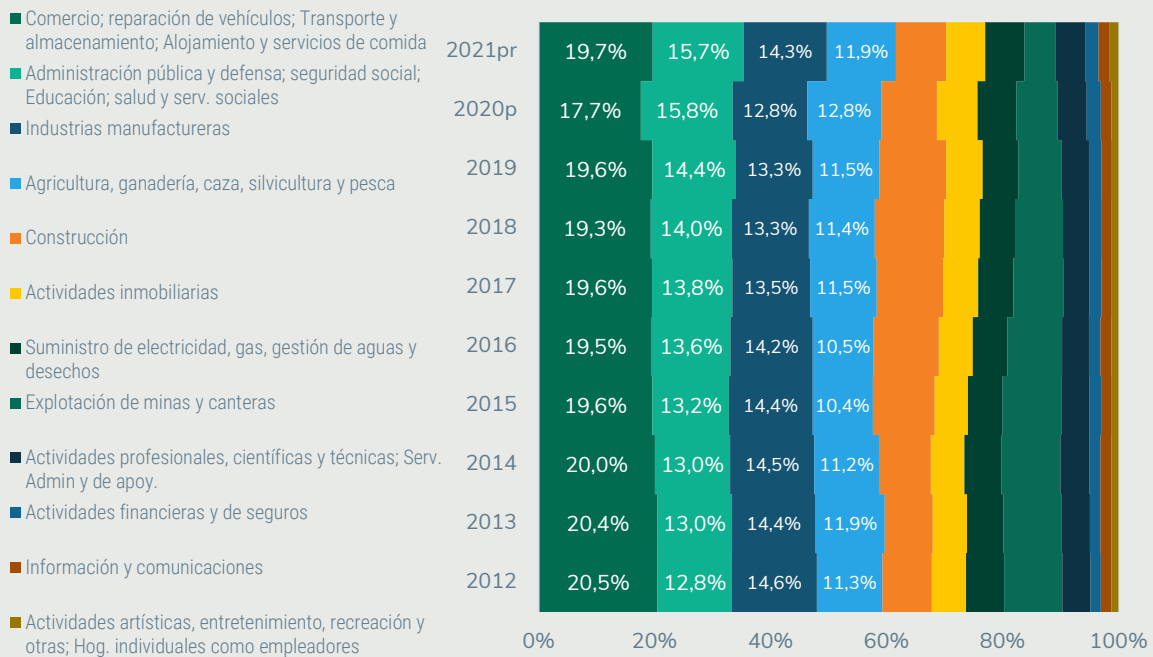
En relación con la distribución sectorial del PIB departamental, en la siguiente figura se proyectan como los sectores de mayor aporte a la economía Boyacense en el 2021 el Comercio, la Administración Pública, las Industrias manufactureras, la Agricultura y la Construcción. Como se observa, en el 2020 el comercio y alojamiento como principal sector perdió participación en la economía frente a otros sectores, dejando una marcada variación en la composición económica, que retornó en el 2021 a un escenario similar al de 2019.

Figura 4 PIB departamental 2012-2021pr



Fuente: Cuentas Nacionales DANE, PIB Departamental. Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015

Figura 5 Distribución sectorial del PIB departamental (Boyacá) 2012-2021pr



Fuente: Cuentas Nacionales DANE, PIB Departamental. Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015. *Los porcentajes corresponden a la proporción de aporte del sector al valor agregado, es decir a la porción del PIB que no contempla impuestos o subvenciones.

En cuanto a las variaciones de actividad de cada sector, tenemos en la siguiente figura las dinámicas coyunturales de decrecimiento marcado en el 2020 y de recuperación en el 2021. Como a nivel nacional, los sectores con mayor afectación fueron el de construcción, comercio y explotación de minas y canteras, sin embargo, para este último sector en el caso

Boyacense, no se logró una recuperación en el 2021 y por el contrario continuó la tendencia de desaceleración. En el caso del sector construcción se evidenció una mejoría con la cual aún presentó variación negativa pero mucho menor a la del 2020.

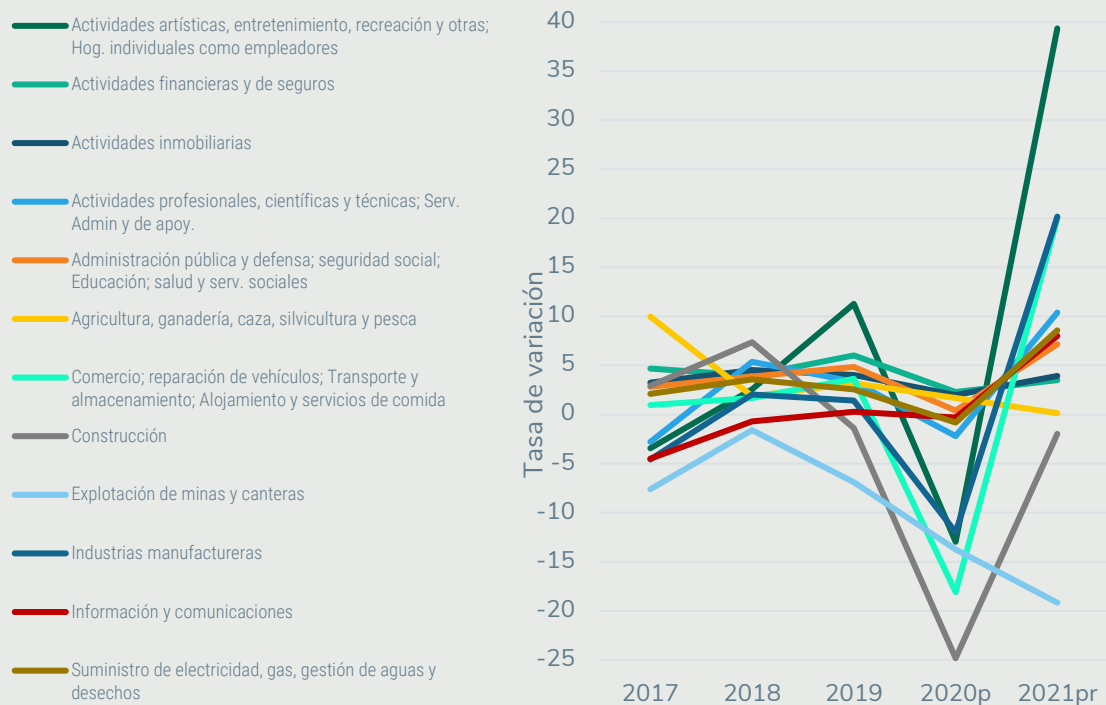
Respecto a los sectores con mayor repunte en la economía del departamento en el 2021



frente al 2020, resalta el sector artístico y de entretenimiento, como en el caso nacional, para Boyacá su crecimiento fue cercano al 40%, quedando con cifras superiores a las presentadas en el 2019, no obstante, su aporte es el menor, en comparación con los otros sectores. Por su parte, sectores en los primeros renglones económicos fueron también los de mejor desempeño y mejoría, en el caso de las industrias manufactureras y el comercio se lograron crecimientos cercanos al 20%.

Podemos identificar algunos sectores que lograron una relativa resiliencia en la crisis pues si bien no continuaron con sus tendencias de crecimiento, tampoco redujeron su actividad. Estos sectores fueron el de actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, el agropecuario y la administración pública. En el caso del sector agropecuario las afectaciones se prolongaron al 2021 donde su crecimiento prácticamente se estancó y sus resultados fueron similares a los del 2020.

Figura 6 Tasa de crecimiento año corrido del Producto Interno Bruto 2017-2021pr por sectores de la economía Boyacense



Fuente: Cuentas Nacionales DANE, PIB Departamental. Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015.



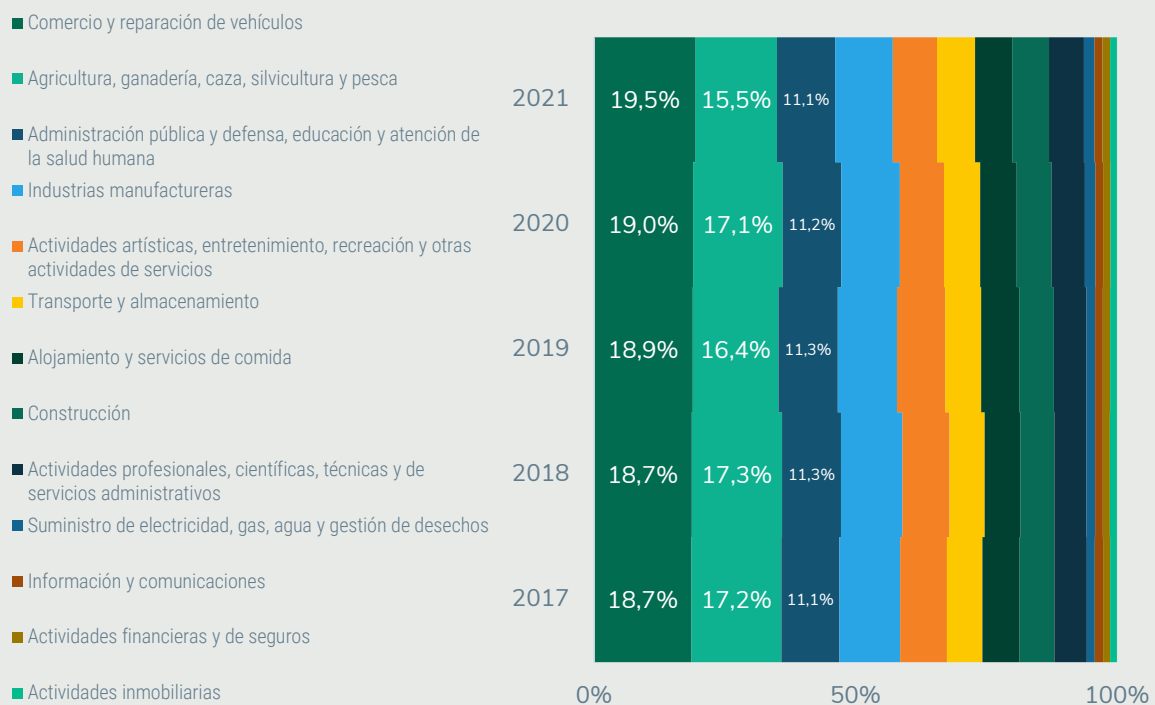
Dinámica del mercado de trabajo nacional y departamental por sectores de la economía

Tras la revisión del estado y dinámica de recuperación sectorial en términos de aportes al Producto Interno Bruto, es necesario conocer tanto los choques como los ajustes positivos que se han presentado en la economía, pero ahora con el enfoque hacia el mercado de trabajo nacional y departamental.

En primer lugar, a nivel nacional como se observa en la siguiente gráfica, la distribución sectorial del empleo desde el 2017 ha presentado participaciones similares año a año, con un leve cambio en el 2020 donde se presentó una reducción en

el sector de comercio que dio paso a un aumento en la participación del sector agropecuario. Los dos sectores mencionados son los que tienen una mayor generación de empleo en el país, seguidos de la administración pública, las industrias manufactureras y las actividades de entretenimiento, esto de acuerdo con los datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) con expansiones de población del Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) del 2018 y la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) adaptada para Colombia en su revisión.

Figura 7 Distribución del empleo por sectores de actividad económica en Colombia 2017-2021



Fuente: DANE - GEIH, Total departamentos. Datos expandidos con retroproyecciones de población, elaboradas con base en los resultados del CNPV 2018. CIIU Rev 4.

La variación del empleo en cada sector desde el 2017 se encuentra en la siguiente gráfica, donde es visible el efecto adverso de la pandemia sobre la generación de empleo y la contracción en la vinculación de personal en casi todos los sectores de la economía Colombiana, exceptuando el de suministro de electricidad, gas, agua, que

para estos datos incluye el de explotación de minas y canteras.

Entre los sectores de mayores afectaciones en el 2020 por pérdida de puestos de trabajo se encontraban el de actividades artísticas y de entretenimiento, las actividades inmobiliarias, y el alojamiento y



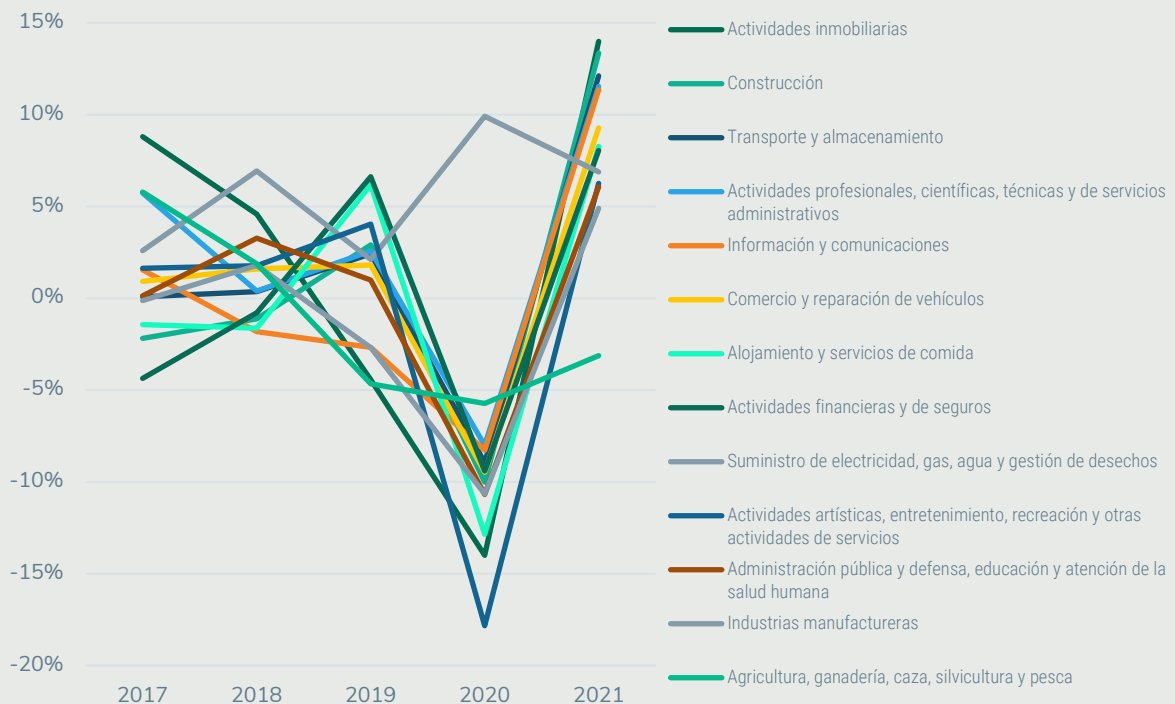
servicios de comida, que en términos de PIB también presentaron amplios rezagos.

Por su parte, el sector agropecuario en el 2020 presentó una de las menores afectaciones, sin embargo, y como se encontró en el análisis de la dinámica del aporte al PIB, la tendencia negativa continuó para el 2021 año en el cual fue el sector con mayor pérdida de puestos de trabajo a nivel nacional, con más de cien mil puestos de

trabajo menos en el 2021 frente a los del 2020 en dicho sector, siendo incluso el único con pérdida en su nivel de empleo.

En el escenario de recuperación, los sectores de mayor avance en la generación de empleo respecto a sus resultados del 2020 fueron: Actividades inmobiliarias, Construcción, Transporte y almacenamiento, y las Actividades profesionales.

Figura 8 Variación del empleo sectorial en Colombia 2017-2021



Fuente: DANE - GEIH, Total departamentos. Datos expandidos con retroproyecciones de población, elaboradas con base en los resultados del CNPV 2018. CIU Rev 4.

En el caso Boyacense y como se refleja en la siguiente figura, la estructura sectorial de la economía deja ver un mayor aporte a la generación de empleo por parte del sector agropecuario, contrastando con el cuarto lugar que ocupa como generador de PIB, en el segundo lugar se encuentra el sector de comercio y en el tercero la administración pública.

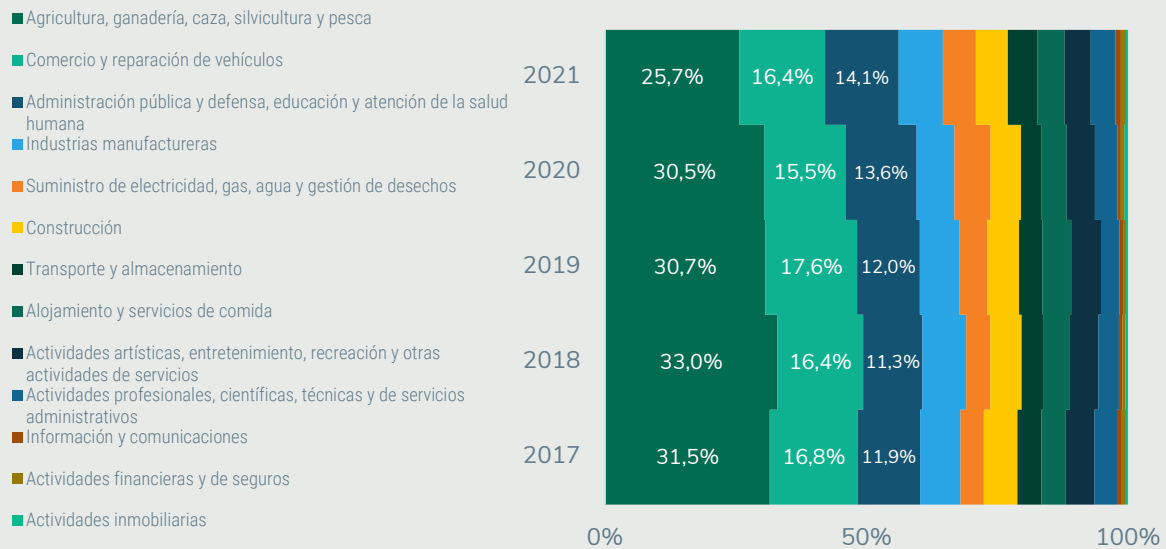
En el año base de la recuperación, 2021, se observa la amplia reducción en el aporte proporcional del sector agropecuario departamental, bajando cerca de 5 puntos

porcentuales en su aporte al empleo en comparación con otros sectores, quedando en 25.7% frente al 30.5% del 2020. Confirmando las tendencias de decrecimiento de este sector presentes incluso desde el nivel nacional.

En esta recomposición sectorial que deja el inicio de la recuperación económica, los sectores que aumentan su participación como generadores de empleo son en su orden: Transporte y almacenamiento; Industrias manufactureras; y comercio y reparación de vehículos.



Figura 9 Distribución del empleo por sectores de actividad económica en Boyacá 2017-2021



Fuente: DANE - GEIH, Cuentas departamentales. Datos expandidos con retroproyecciones de población, elaboradas con base en los resultados del CNPV 2018. CIIU Rev 4.

Respecto a la variaciones anuales del empleo en cada sector, la gráfica en la siguiente página presenta estos datos⁵, a primera vista nos encontramos con una dinámica sectorial con tendencias mucho más variadas que las vistas en el nivel nacional, con cambios sectoriales en el aporte al empleo con tendencias con una menor claridad y variaciones más volátiles para los sectores con menor nivel de empleo como lo son el de Información y comunicaciones, las Actividades financieras y de seguros, y las Actividades inmobiliarias.

Entonces, entre los sectores con más de veinte mil ocupados en el departamento, aquellos que presentaron mayores afectaciones en el 2020 fueron el de transporte y almacenamiento, Alojamiento y servicios de comida, y el de Comercio y reparación de vehículos, que en conjunto perdieron cerca de 35 mil puestos de trabajo en el 2020.

Ahora bien, los sectores con más de veinte mil ocupados y con mejores resultados respecto a la recuperación de sus niveles de empleo en el 2021 frente al 2020 fueron el de Transporte y almacenamiento, Industrias

manufactureras y las actividades profesionales, que en conjunto recuperaron 17 mil empleos y se ubicaron en niveles cercanos a los prepandemia.

Respecto a la recuperación de niveles de empleo en el 2021 frente a los prepandemia (2019) son más los sectores que no han logrado sus niveles previos, siendo los de mayor rezago el Agropecuario con cerca de 43 mil empleos menos en el 2021 frente a los de 2019, seguido por el de Comercio con 17 mil empleos menos y el de entretenimiento con 7 mil puestos de trabajo menos.

En cuando a los sectores que lograron superar su potencial de generación de empleo en el 2021 frente al de 2019, se encuentra en primer lugar el de actividades profesionales con cerca de 3 mil empleos más, las actividades financieras con 2 mil setecientos puestos de trabajo más y con cerca de mil trescientos ocupados más los sectores de actividades financieras y de información y comunicaciones.

En total para recuperar el nivel de la ocupación en Boyacá presentado en el 2019, hicieron falta cerca de 68 mil puestos

⁵ Teniendo en cuenta la última entrega oficial del DANE, respecto al empleo departamental, con la información recalculada con las proyecciones del CNPV de 2018 y la CIIU Rev. 4, por lo cual, esta información puede no coincidir en su totalidad con otras publicaciones del

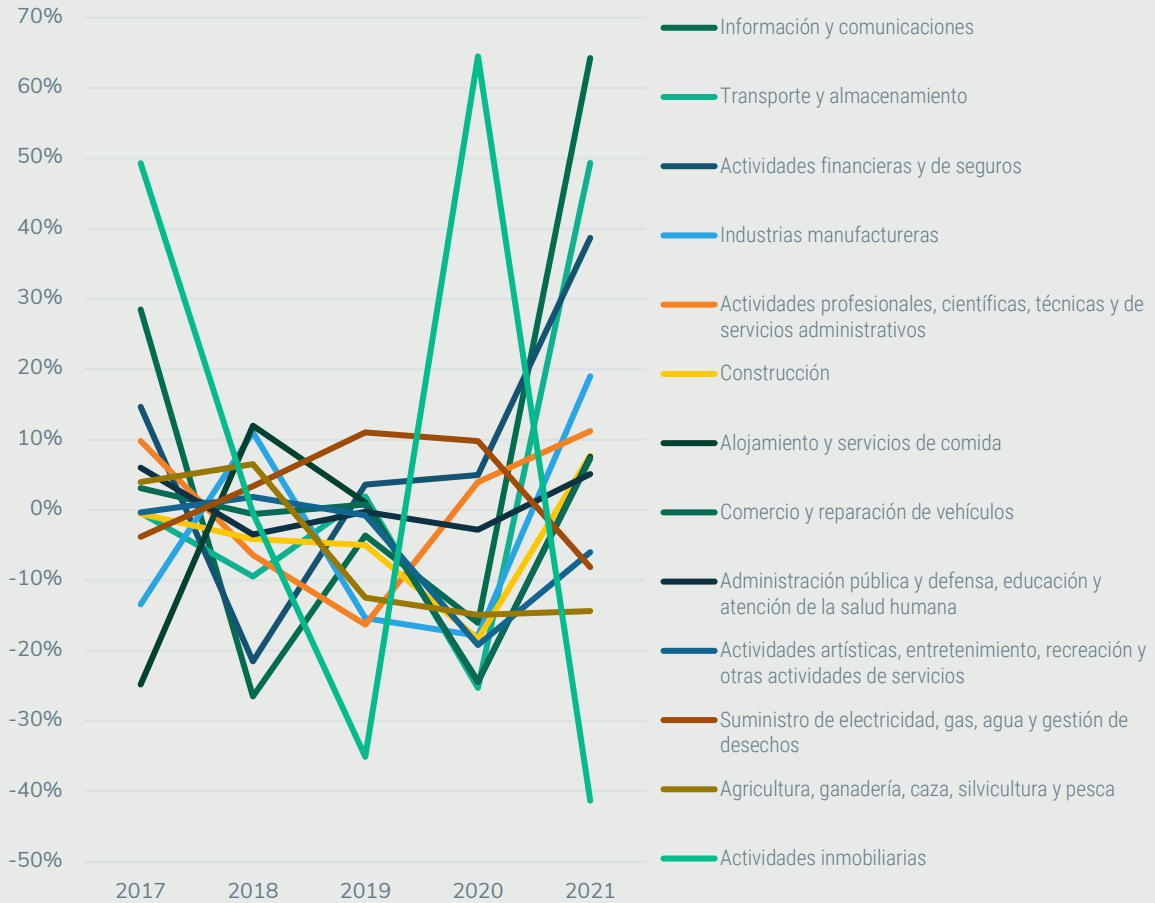
observatorio, que tienen como fuente de información los microdatos con proyecciones poblacionales del Censo Nacional de 2005 y CIIU en su revisión 3. Estas actualización aportan a la mejora en la medición del mercado de trabajo Nacional y Departamental.



de trabajo más en el 2021. No obstante, este déficit en la ocupación se suplió en parte con tránsitos hacia la inactividad o la salida de la fuerza laboral, pues el desempleo se situó en

10.6, que implica una cifra de desocupados cercana a 54 mil personas en Boyacá en el año 2021.

Figura 10 Variación del empleo sectorial en Boyacá 2017-2021



Fuente: DANE - GEIH, Cuentas departamentales. Datos expandidos con retroproyecciones de población, elaboradas con base en los resultados del CNPV 2018. CIU Rev 4



Dinámica empresarial y de competitividad en Boyacá

Confianza y expectativas empresariales en Colombia

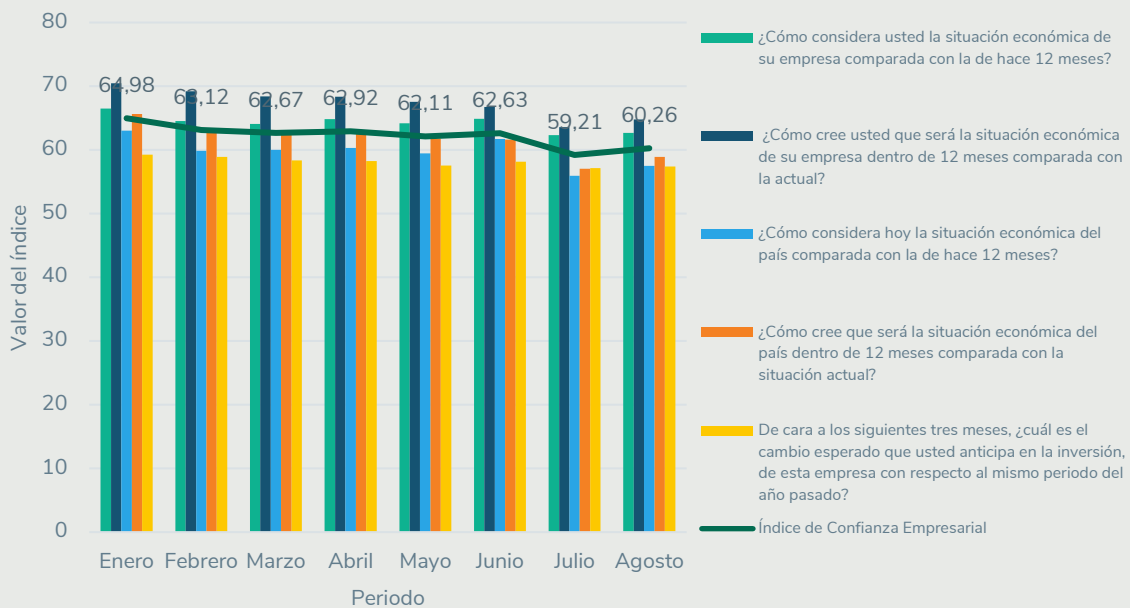
Con datos de la Encuesta de Pulso Empresarial⁶ (EPE) que realiza el seguimiento del sector productivo en respuesta a los efectos del COVID-19, se identifican las percepciones del sector empresarial a nivel nacional respecto al desarrollo de sus actividades económicas - considerando el contexto nacional e internacional-

Se observa un leve deterioro del Índice de Confianza Empresarial (ICE) en lo corrido del presente año (2022), este indicador se construye en torno a cinco preguntas claves realizadas a los empresarios. En la siguiente gráfica se presentan los resultados de este

índice mensual desde enero a agosto del 2022.

Dicho comportamiento de reducción en la confianza empresarial esta explicado parcialmente en razón a que el sector productivo consideraba -a julio- que la situación individual de las empresas y de la economía en general empeorará en los siguientes 12 meses. No obstante, la tendencia previa, es necesario resaltar que el ICE presenta una sutil mejora en el lapso julio-agosto, la cual, coincide justamente con el cambio de gobierno; es decir, se podría presuponer que el reciente leve cambio de las percepciones respecto al futuro responde a un voto de confianza relativo a las nuevas medidas de política que desarrollará el ejecutivo en materia económica.

Figura 11 Índice de Confianza Empresarial de Colombia, Enero-agosto 2022



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE -EPE (anexos-pulso-empresarial-jul22-ago22(ICE))

Respecto al personal ocupado despedido por las empresas para el periodo de referencia (agosto de 2022), y los cuatro sectores económicos considerados en la siguiente figura⁷, es claro que, el grueso de las empresas (89,06%) han prescindido de

menos del 1% de sus empleados; siendo este ínfimo porcentaje reflejo de la recuperación económica postpandemia. Para los niveles porcentuales más altos de despedidos de personal se registran pocas observaciones, en concordancia con el

⁶ La encuesta contiene una muestra de, 8400 empresas de los sectores: construcción, comercio, servicios e industria manufacturera.

⁷ Representan los incluidos en la encuesta de Pulso Social

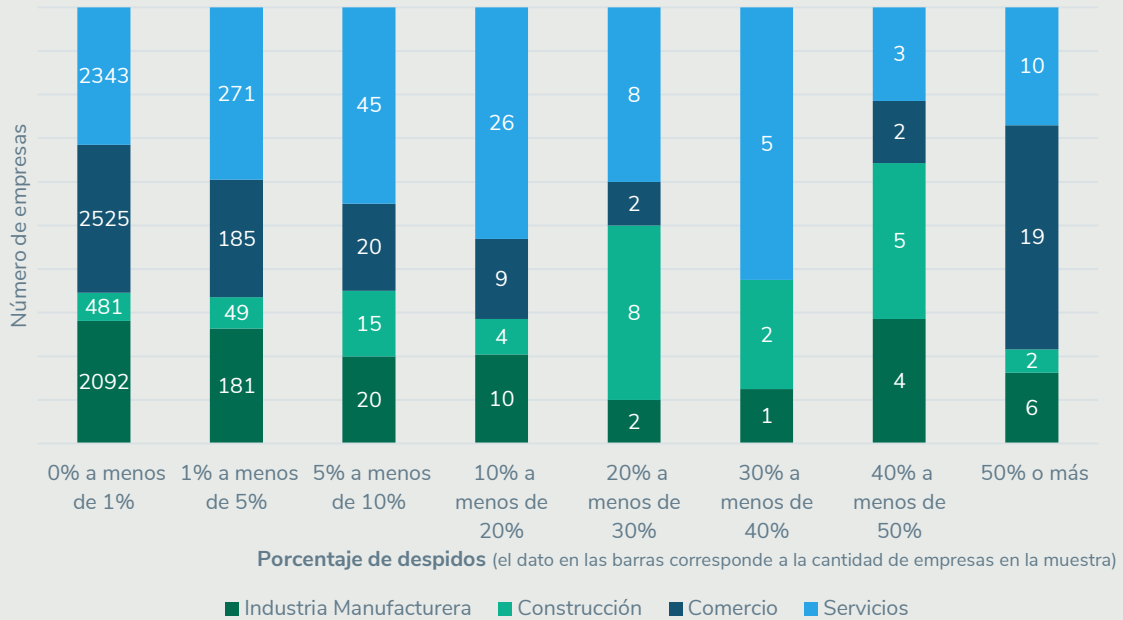


análisis de recuperación previamente esbozado y, como se evidencia en las encuestas individuales de los sectores en consideración.

Lo dicho anteriormente también logra vincularse en lo relativo a las mejores

expectativas empresariales para el mismo periodo de referencia (agosto de 2022), en relación con la situación individual de las empresas y de la economía en general en los siguientes 12 meses.

Figura 12 Personal ocupado despedido en Colombia, Julio-agosto 2022



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE -EPE (anexos-pulso-empresarial-jul22-ago22(2.1))

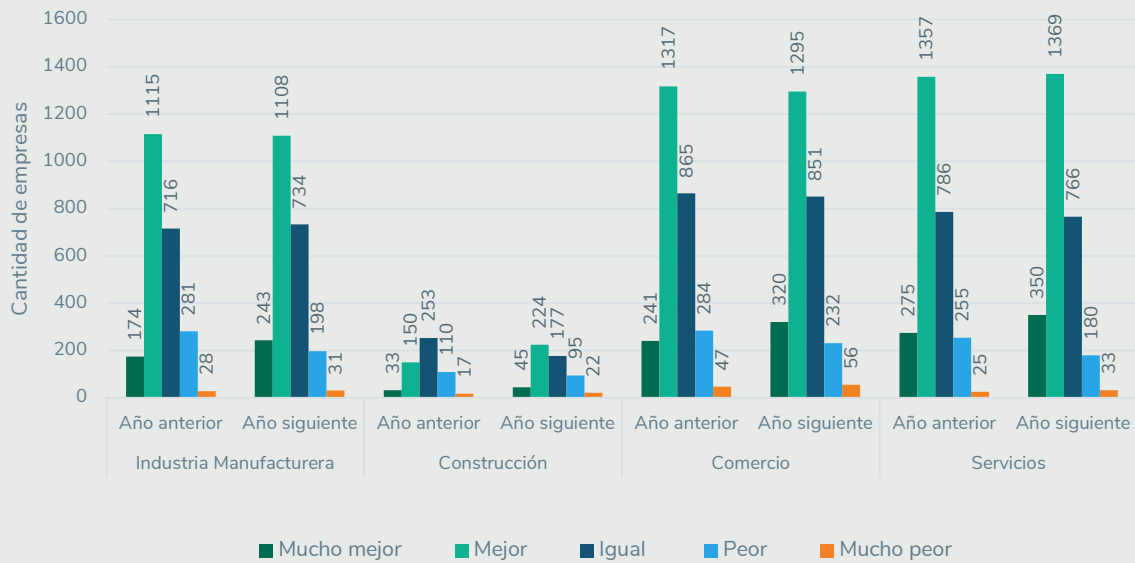
Con base en el sutil repunte registrado en el Índice de Confianza Empresarial, en la figura 16 se resalta la mayor percepción de mejora del sector productivo; al contrastar con la situación año inmediatamente anterior (2021) respecto al año siguiente (2023). Dicha mejora sobresale especialmente en los sectores: construcción y servicios, donde es significativa la percepción del sector productivo de una mucho y/o mejor situación para el año entrante.

En concordancia, la percepción de una peor situación a nivel individual de las empresas

decrece como respuesta las mejores percepciones empresariales, especialmente en el sector de industria manufacturera y comercio. Sin embargo, no se debe pasar por alto que la percepción de que la situación seguirá siendo igual -entre los periodos referenciados- es prácticamente la misma para los sectores considerados, a excepción del sector construcción; lo cual estaría señalando que para un número importante de las empresas espera una tendencia del ciclo económico hacia el estancamiento.



Figura 13 Expectativas de las empresas por sectores económicos en Colombia, Julio-agosto 2022



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE -EPE (anexos-pulso-empresarial-jul22-ago22(5.1))

Competitividad departamental y de Tunja

Por otro lado, es indispensable analizar la competitividad del territorio con el objetivo de comprender de los factores o parámetros que afectan el entorno empresarial y en general la actividad productiva del departamento. Según el Informe Nacional de Competitividad (INC) los resultados de los indicadores macroeconómicos referentes a los temas de financiación empresarial, economía digital, innovación y productividad, determinan en un alto grado el desempeño de la competitividad en el sector empresarial.

En primera medida, las estadísticas del DANE para el 2021 muestran que, las fuentes de financiación para la creación de negocios eran en mayor medida los ahorros personales (61%) y tan solo el 9,1% corresponde a préstamos de las entidades bancarias.

En segunda medida, la percepción sobre transformación digital de las empresas en el país, gracias a los planes sectoriales del

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), se ha logrado tener un avance en el tema de conectividad; sin embargo, el entorno empresarial evidencia barreras para digitalizar la economía, rezagos en el comercio electrónico y frenos para la adopción extendida de tecnologías avanzadas; de acuerdo al informe de World Digital Competitiveness Rankings (IMD) Colombia sostiene un índice -medido de 0 al 10- del 5,09 puntos.

En tercer lugar, en temas de innovación y productividad los datos muestran que en Colombia el crecimiento promedio de la productividad total de los factores para el año 2021 fue del 9%, esto a razón de los débiles encadenamientos productivos y la ausencia de innovación y diversificación en procesos y productos.(Consejo Privado de Competitividad, 2022c)

Los siguientes son los resultados de Boyacá en el informe del índice departamental de competitividad para 2022 y la variación en el posicionamiento del departamento frente a las demás regiones incluidas en el índice.

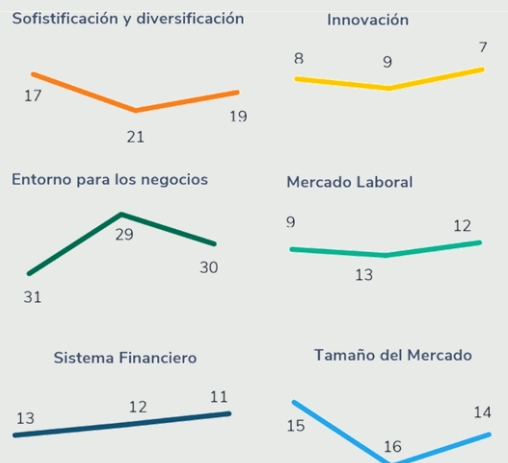


Figura 14 Resultados índice departamental de competitividad 2022 para Boyacá



Fuente: Índice departamental de competitividad 2022, (Consejo Privado de Competitividad, 2022b)
Nota: el valor en paréntesis corresponde a la variación respecto al puntaje obtenido en 2021.

Figura 15 Evolución en el posicionamiento de Boyacá en el Índice de Competitividad Departamental 2020, 2021 y 2022



Fuente: Índice departamental de competitividad 2022, (Consejo Privado de Competitividad, 2022b)

La gestión administrativa es un factor clave en la competitividad de un territorio, en el 2022 en Boyacá los resultados en este factor sugieren un menor desempeño en temas de asignación. El factor tecnológico se considera como un eslabón indispensable para el crecimiento de una región, razón por la cual, en Boyacá, en los últimos dos años se ha incrementado la inversión pública para los proyectos de tecnología y conectividad, como es el caso de los Centros Digitales.

De igual manera, en el departamento se han implementado proyectos orientados a

satisfacer las necesidades del uso eficiente del internet por parte del sector productivo. Un ejemplo de ello es el programa comercio electrónico innova 2.0 en Boyacá.

Boyacá en el pilar del mercado laboral en el 2021 presentó un ascenso de una posición, debido al incremento de, la tasa global de participación, la disminución de los indicadores de: el empleo vulnerable, la brecha en formalidad laboral entre hombres y mujeres y la tasa de desempleo. El camino a la formalización laboral requiere de formalización empresarial, pues actualmente, según Confecámaras, una abrumadora proporción de las empresas existentes en Colombia (más del 90 por ciento) son micro y pequeñas empresas, las cuales en su mayoría sostiene contratos informales.

El entorno de los negocios en el 2021 en el departamento, Boyacá bajo una posición con respecto al año anterior (figura 14). El puesto que ocupa el departamento en este pilar es crítico, revelando que existe: una alta concentración del mercado en el sector secundario, una baja participación de medianas y grandes empresas, una escasa densidad empresarial, lo cual se traduce en el estancamiento del sector empresarial y muchas veces en la desconexión con las nuevas tendencias de demanda.



En el pilar de tamaño del mercado, Boyacá registró una ampliación de la participación de las empresas del departamento en el mercado exterior, conllevando a un mejoramiento de la posición de este factor de dos puntos. Es importante mencionar que, en el pilar de entorno para los negocios la concentración en el sector terciario se encuentra en la octava posición, la cual es relativamente positiva, demostrando que, este subsector tiene un buen aporte a la competitividad del departamento y por ende a su crecimiento.

El sistema financiero ha mejorado su competitividad en el 2021, gracias a la mayor inclusión financiera tanto de las empresas como de las personas en el departamento, producto de una serie acciones -convocatorias y conferencias- implementadas desde el sector público que han impulsado la inclusión financiera en el departamento.

El ecosistema innovador en Boyacá presentó una dinámica positiva en el último año, resultado de una ampliación de la sofisticación y la diversificación en los mercados de destino de exportaciones y la diversificación de la canasta exportadora, así como también, la innovación de la dinámica empresarial mejoró, ya que, para el año 2021 el departamento, ocupó el primer puesto a nivel nacional, en el aumento de investigadores per cápita. De igual modo, Boyacá ostentó una ampliación de los diseños industriales y de los modelos de utilidad.

Respecto a los resultados de la ciudad capital, Tunja en el año 2021 resaltó por sus buenos resultados en los pilares de salud, educación superior y sistema financiero, por el contrario, los pilares con peor desempeño fueron el de sostenibilidad ambiental y tamaño del mercado.

Uno de los avances del ente administrativo de la ciudad en el factor de instituciones se dio en materia de gestión de recursos, situación que se habría suscitado a raíz del convenio firmado entre el Departamento

Administrativo de la Función Pública y la Alcaldía de Tunja.

En la categoría tecnológica específicamente la referente a la digitalización de la economía en Tunja, las autoridades locales parten del supuesto de que una de las condiciones necesarias para este fin es garantizar el acceso al internet. En la ciudad en esta materia en el último año se han logrado avances significativos, resultado de los proyectos para la ampliación de la conectividad de la dirección Tic y el Gobierno digital. En la misma línea, la transformación digital en la ciudad ha sido impulsada por los programas y proyectos como por ejemplo " Quiero mi tienda virtual" del MinTIC, el cual ha contribuido en la evolución del sector empresarial en el comercio electrónico y, por lo tanto, en el mejoramiento de los indicadores de competitividad del uso de tecnología

De acuerdo, con el alcalde Tunja Alejandro Fúneme, en la ciudad se ha logrado apalancar y jalonar el desarrollo económico a través del fomento de estrategias financieras como, por ejemplo, la ejecutada con Bancóldex, denominada "Tunja responde" en donde se proporcionaron recursos por más de cuatro mil ochocientos millones que favorecieron empresarios de la ciudad, siendo la mayoría de ellos de pequeñas y medianas empresas. Igualmente, en Tunja se fomentó el crecimiento en un 38% del sector del comercio y de un 11% del sector turístico, Además, se vinculó el sector privado, para garantizar procesos de acompañamiento en: marketing, mercadeo y desarrollo de negocios.

De igual manera, en la capital de Boyacá se realizó, una inversión desde el 2021 cercana a los tres mil doscientos millones de pesos, con el objetivo de garantizar apoyo y fomento desarrollo económico de diferentes sectores que fueron altamente castigados por la pandemia, pero que iniciaban su recuperación.



Si bien la ciudad presenta una senda de crecimiento en términos laborales y de formalidad, al comparar a Tunja con las demás ciudades se evidencia la persistencia de precarización laboral. Además, una de las debilidades tanto del departamento como de la ciudad es el tamaño del mercado, limitante que se evidencia en los bajos puntajes en términos del grado de apertura comercial, el tamaño del mercado interno y el acceso de las empresas al mercado externo.

En el pilar de innovación la ciudad ocupa el 6 lugar, fruto del esfuerzo de políticas en temas de investigación. A pesar de que, los actores políticos han involucrado a la academia con el sector privado, sus esfuerzos se han quedado cortos en temas de innovación, razón por la cual, la ciudad presenta bajos puntajes en indicadores que pueden reflejar sinergia con el sector empresarial y desarrollo de modelos de utilidad o diseños industriales.

Figura 16 Resultados índice de competitividad de ciudades 2022 para Tunja



Fuente: Índice de competitividad de ciudades 2022, (Consejo Privado de Competitividad, 2022a)
Nota: el valor en paréntesis corresponde a la variación respecto al puntaje obtenido en 2021

En resumen, el conjunto empresarial del departamento cuenta con un gran potencial para convertirse en uno de los elementos dinamizadores del crecimiento, progreso y desarrollo, no solo de Boyacá, sino también del país, de manera que, la acción conjunta tanto del sector público y privado, es fundamental para obtener resultados satisfactorios en términos de competitividad.

Micronegocios en Colombia

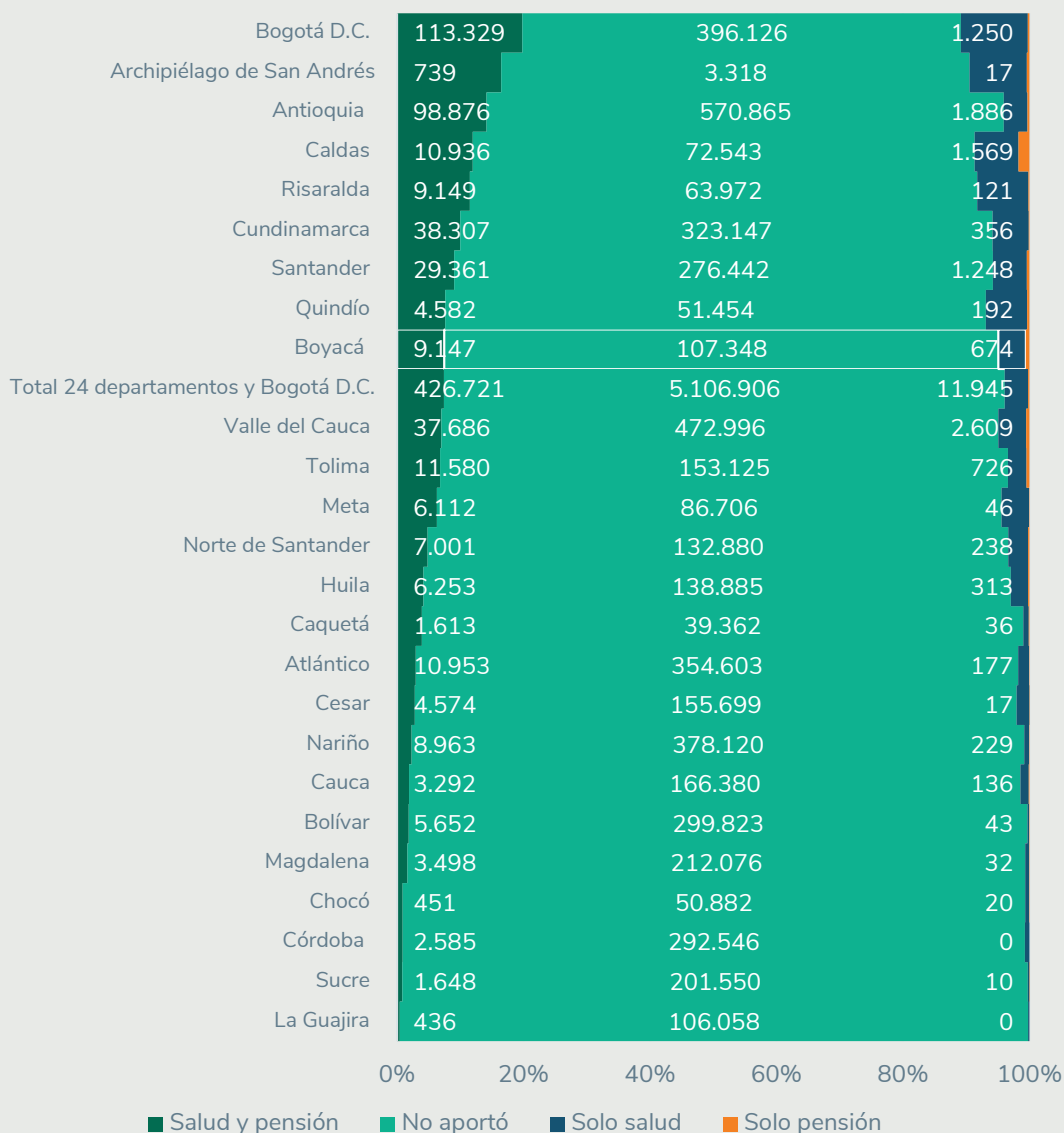
En segundo lugar, la información referente a la estructura y evolución de las principales variables económicas de los micronegocios según la rama económica a la cual pertenezcan se obtiene por medio de la Encuesta de Micronegocios (EMICRON). La información presentada en esta la encuesta se encuentra desglosada el nivel nacional, cabecera - resto y para las 24 ciudades

principales. Para el año 2021, según la figura 17 la cantidad de micronegocios existentes en el departamento de Boyacá era de 122.475 aproximadamente, de los cuales el 19% eran de empleadores. En Colombia, la mayoría de los propietarios de los micronegocios no realizan aportes a salud y pensiones, situación que no es ajena al departamento de Boyacá, puesto que, solo el 7,5% de estos contribuyen al sistema de afiliación.

En el país la baja afiliación a salud y pensiones es un problema recurrente, el cual se relaciona directamente con la alta informalidad en el mercado laboral. De acuerdo con Álvarez Enciso “la informalidad está muy asociada al incumplimiento o desprotección que tiene un trabajador frente a las prestaciones sociales como salud y pensión” (2021, p. 253)



Figura 17 Cantidad y distribución de propietarios(as) de micronegocios según aportes a salud y pensión por departamentos en Colombia, 2021



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE -Emicron (Anexo_departa_2021(E.1.1))

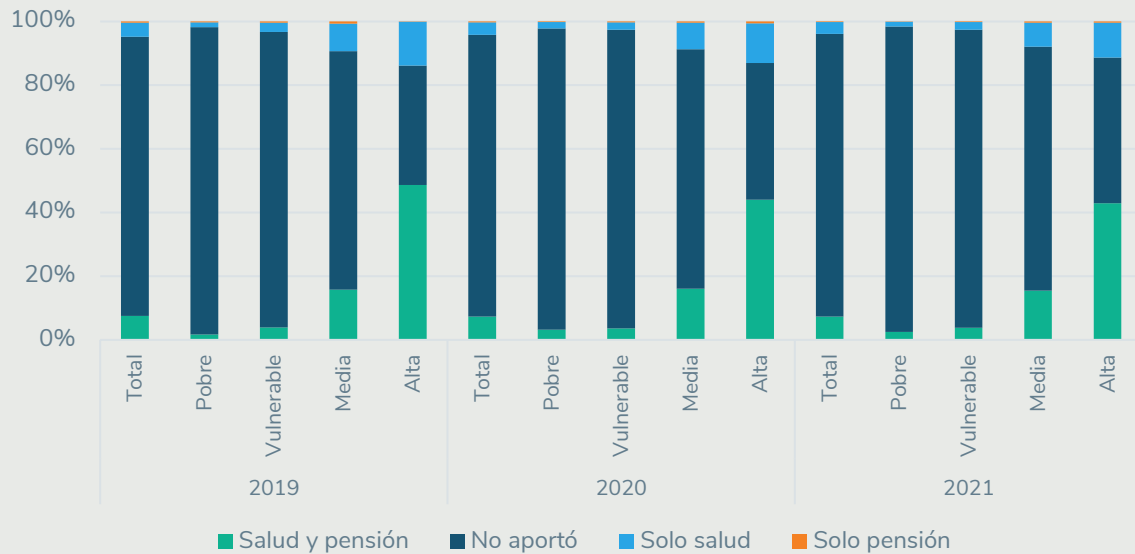
Conforme a la figura 18, durante los últimos tres años, los micronegocios tienen la característica de ser parte de la herramienta de trabajo de las personas en condiciones de pobreza, en el país el 33,9% de los dueños de micronegocios pertenece a hogares vulnerables, el 24,6% pertenece a familias de clase media y solo 1,5% a clase alta.

Sumado a lo anterior, en todas las clases sociales, el común denominador es no realizar aportes al sistema de afiliación de salud y pensión, escenario que evidencia, la

alta fragilidad del sector microempresarial a la informalidad, propia de la dinámica del mercado del país. Según Amed Salazar et al, existe un círculo vicioso en el que el bienestar y calidad de vida de la población se encuentran enfrentados a factores de desigualdad, además, no tener ingresos suficientes vía trabajo y perdurar en un estrato socioeconómico bajo, minimizan las probabilidades de asegurar una protección social en la vejez y aumenta la informalidad en el mercado (2021)



Figura 18 Comparación de la distribución de propietarios(as) de micronegocios según aportes a salud y pensión por departamentos en Colombia en los años 2019-2020-2021

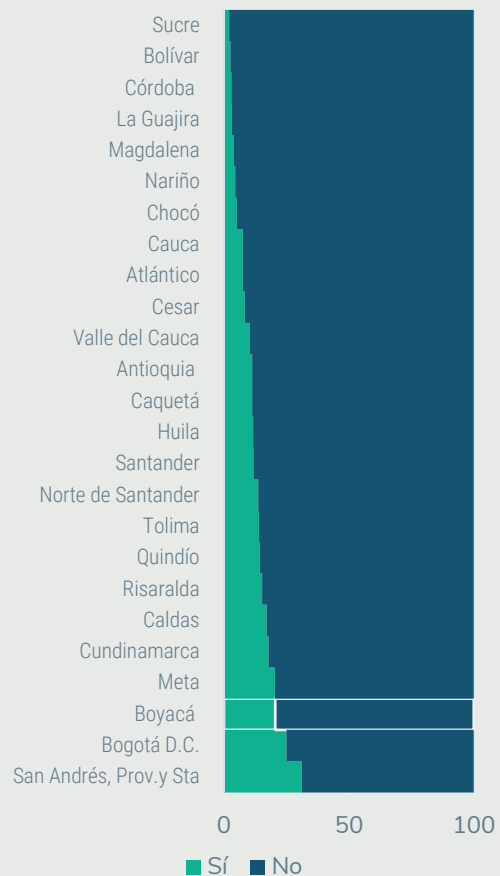


Fuente: Elaboración propia con datos del DANE -Emicron (Anexo_departa_2021;Anexo_departa_2021(E.1.1))

En Boyacá, el 20,5% de los micronegocios se encuentran registrados en la Cámara de Comercio. Si bien, este no es un indicador alto, Boyacá ocupa el tercer puesto con mayores micronegocios inscritos en la Cámara de Comercio. Pertenecer a este ente sugiere una disminución de la informalidad en el departamento. (véase figura 19)

Cabe destacar que, estar registrado ante la Cámara de Comercio provee una serie de ventajas tanto para los afiliados como para el gobierno, en el sentido que, los primeros podrán acceder a una serie de beneficios como "tarifas preferenciales en cursos de formación y capacitación continuada, productos de información comercial (bases de datos), acceso al Campus Virtual donde encontrará píldoras empresariales y cursos virtuales, alquiler del auditorio de la entidad, servicios en el Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio de Tunja, entre otros" (Cámara de Comercio de Tunja, 2021) y para la entidad de control, le permite tener información actual sobre las microempresas del Departamento.

Figura 19 Distribución de micronegocios según registro en Cámara de Comercio por departamentos en Colombia, 2021

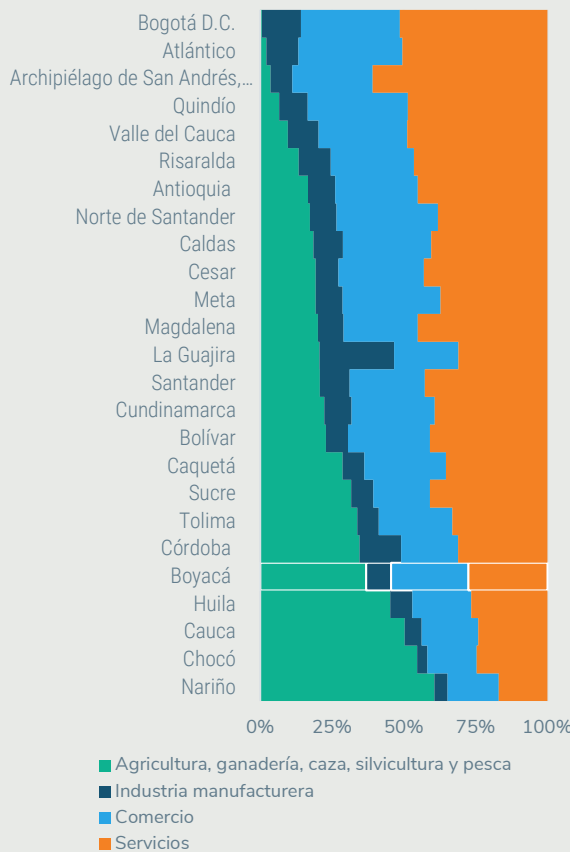


Fuente: Elaboración propia con datos del DANE -Emicron (Anexo_departa_2021(B.1))



De acuerdo con la figura 20, la actividad de servicios es la predominante en los micronegocios en el país. No obstante, este sector no lidera en Boyacá, ya que, la actividad sobresaliente, es la del sector agrícola, la cual está representada por el 36,9% en relación con el total de las actividades realizadas. El departamento ocupa el segundo lugar, después de Nariño, con micronegocios dedicados a la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. En efecto, Boyacá tiene un potencial agropecuario, según Luis Gerardo Arias, exsecretario de Fomento Agropecuario de Boyacá, el sector agropecuario ha sido un sector activo, que no se ha detenido, que no ha tenido receso durante todo el desarrollo de la pandemia, de hecho, es el departamento de Boyacá uno de los principales abastecedores de alimentos en país.

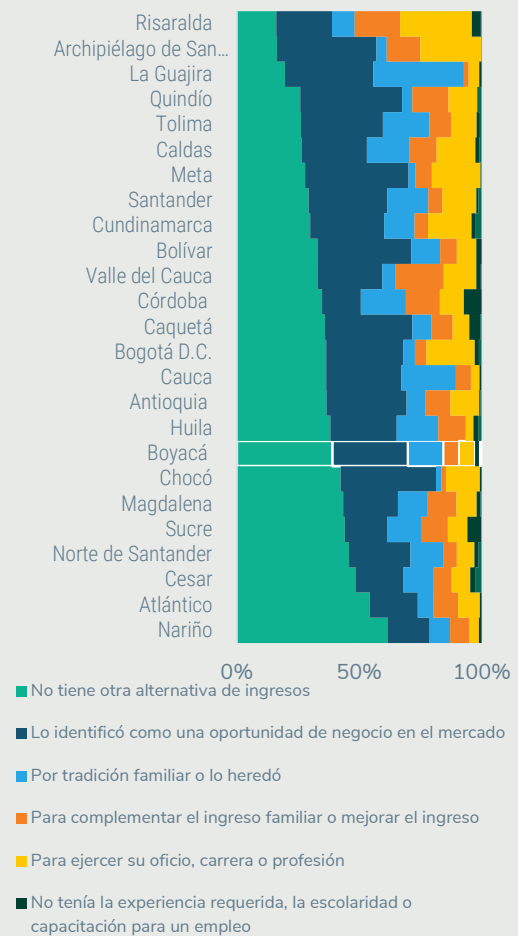
Figura 20 Cantidad de micronegocios según actividad económica (4 grupos de actividad) por departamentos en Colombia, 2021



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE -Emicron (Anexo_departa_2021(B.1))

La figura 21 muestra que, cerca del 70% de los micronegocios en Boyacá nacen principalmente por la necesidad de una fuente de ingresos y en menor grado como una oportunidad de negocio presente en el mercado. Esto ha sido producto de las difíciles condiciones de acceder al mercado laboral en el país, dado que, como se puede apreciar en la gráfica, en todos los departamentos, no tener una alternativa de ingresos, es la causa del origen de los micronegocios. Según Zuluaga Santacruz el emprendimiento trabaja para múltiples objetivos, pero esencialmente se formula como medio un sustento económico fijo, "crear empresa en Colombia es una decisión acertada porque ayuda a bajar la tasa de desempleo, aporta económicamente al país, se crea empleo u oportunidades para más personas"(2021, p. 66)

Figura 21 Motivo de creación de los micronegocios en los departamentos de Colombia



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE -Emicron (Anexo_departa_2021(F.5))

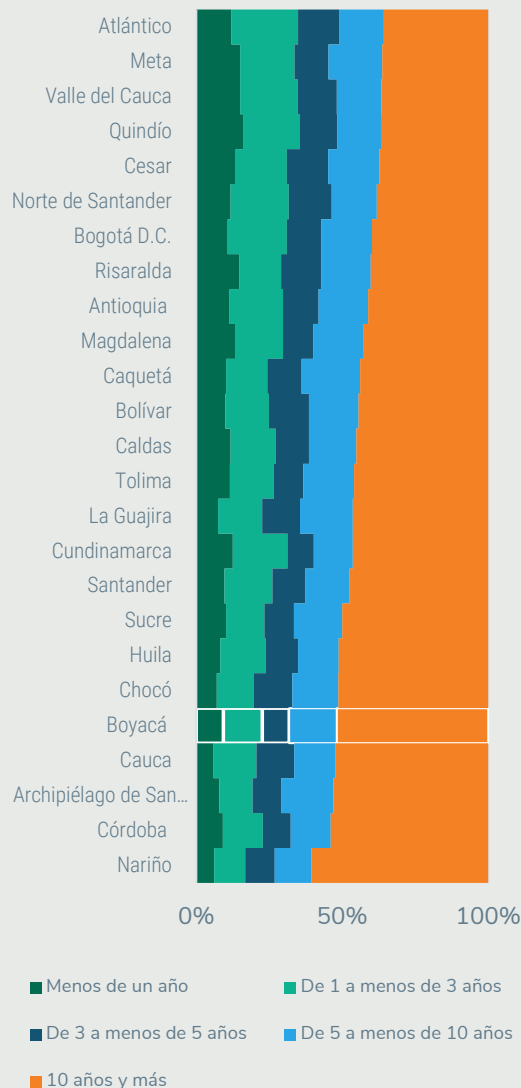


En el último año, tanto solo fueron creados 63.514 micronegocios, de los cuales representan menos del 10% de los micronegocios del departamento. En donde, más del 80% de los micronegocios en Boyacá, surgen a través de la iniciativa, especialmente de ideas de emprendimiento de una solo persona y de la unión de dos familiares.

Aunque una parte considerable de los micronegocios llevan 10 años o más en el mercado, estos pueden encontrarse con inestabilidades derivadas de sus motivos de creación y la vulnerabilidad de sus dueños. (véase figura 22)

Tras esta revisión contextual en donde se abordaron indicadores de relevancia para el análisis económico y del sector empresarial a nivel nacional a nivel departamental, enfatizando en los resultados de Boyacá, la próxima sección abordará el soporte teórico del proceso de consulta con los empresarios del departamento.

Figura 22 Distribución de micronegocios según tiempo de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE -Emicron (Anexo_departa_2021(C.3))



Registro empresarial en Boyacá

La dinámica de crecimiento y desarrollo de una región está determinada en un alto grado por su estructura empresarial. En Colombia, para el 2021, de acuerdo con Burgos et al, “las MiPymes representan más del 99% de las empresas del país, en donde las mismas generan aproximadamente el 79% del empleo y aportan el 40% al Producto Interno Bruto (PIB) en el país”(2021).

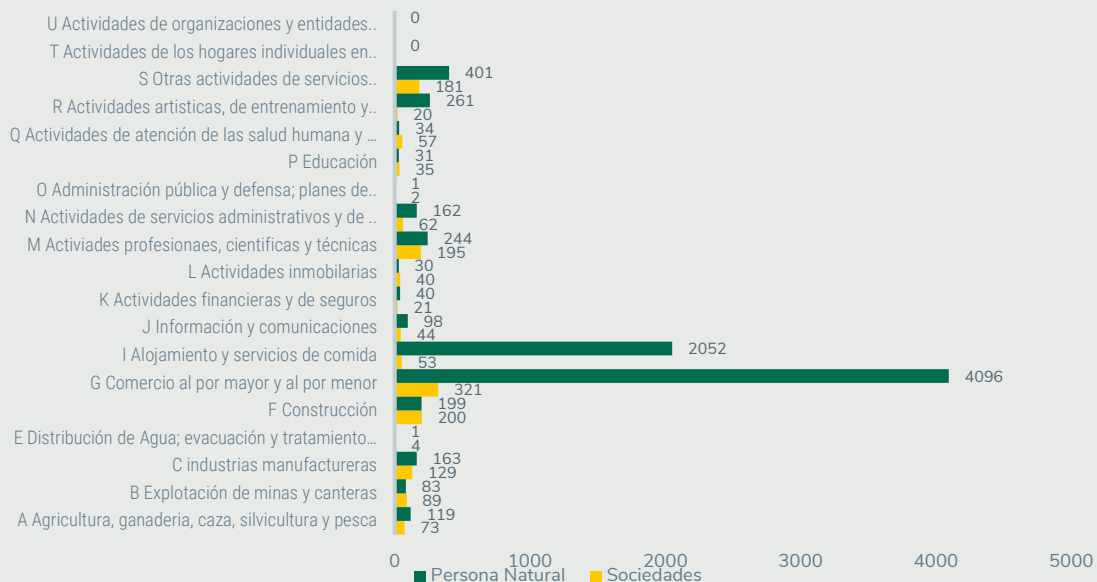
Para el caso de Boyacá, en línea con lo dispuesto en el informe Boyacá en Cifras desarrollado por las Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso, y c-star, el empresariado Boyacense está compuesto por un 84,7% de personas naturales y un 15,3% que corresponde a sociedades.

La mencionada composición presentó una serie de cambios durante el año 2021. En primer lugar, en las Cámaras de comercio del departamento se registraron

incrementos en: matrículas del 2,2% y en renovaciones del 7% (78% de personas naturales y el 22% de sociedades), mientras que las cancelaciones disminuyeron en 1% respecto al año anterior, datos que demuestran un progreso en el sector empresarial, como resultado de la suspensión de las medidas de emergencia sanitaria y la reactivación económica post pandemia.

En Boyacá la actividad económica con mayor participación de unidades económicas es la del Comercio al por mayor y al por menor con el 42% del total de las matrículas, seguido por el sector de alojamiento y servicios de comida con un 20% y el sector industrial manufacturero con un 7,4%, los cuales, en su conjunto representan el 69,4% del total. Las cantidades de unidades económicas matriculadas en el departamento por actividades económicas se pueden observar en el siguiente gráfico.

Figura 23 Unidades Económicas Matriculadas por actividad Económica según la clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)



Fuente: Boyacá en Cifras 2021, (Avella Castelblanco et al., 2022)

En estos sectores económicos, la actividad de alojamiento y servicios evidenció el mayor crecimiento en el número de empresas en el último año, en donde paso de contar con 881 empresas en 2020 a 2105 en el 2021. Lo anterior, se puede explicar gracias a lo expuesto por el Misterio

de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) en relación con el aumento de los ingresos hoteleros del “100,2% el año pasado, comparado con 2020” reflejando la continuidad en la reactivación del turismo (2022). Adicionalmente, según el presidente



de la Junta Directiva de Cotelco⁸ en Boyacá “el gremio viene en una recuperación lenta pero efectiva, gracias a la manera como los hoteleros se capacitaron en términos de bioseguridad para sus clientes”(ELDIARIO Boyacá)

En cuanto a las nuevas unidades productivas en Boyacá, estas se encuentran principalmente en Tunja, Duitama y Sogamoso, que representan el 47,6% del total del tejido empresarial del departamento. Estas ciudades no solo se destacan por concentrar el mayor número de empresas, sino también en contribuir en un 60% en el crecimiento económico de Boyacá (Gobernación de Boyacá, 2020) Asimismo, los municipios de Chiquinquirá 5,1%, Paipa 3,8%, Villa de Leyva 3,1%, Samacá 2,1% y Moniquirá 1,9% tienen una buena representación.

Por otro lado, se presentaron 5.923 cancelaciones de matrículas durante el 2021, principalmente del registro de personas naturales con 94,5%. Sin embargo, con respecto al año 2020 se presentó una disminución en número de cancelaciones del 1%. El 42,5% de las

cancelaciones se registraron en el sector comercio al por mayor y al por menor; el 18% en el sector alojamiento y servicios de comida y el 7,7% corresponde al sector de industrias manufactureras; estos tres sectores representan el 68,2%.

El cierre de establecimientos durante el año 2021 se evidenció en mayor medida en las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso, concentrándose el 57,4% de las empresas cerradas, seguidas por los municipios de Chiquinquirá 5,8%, Villa de Leyva 3% y Moniquirá 2%, que representan el 10,9% del total de departamento.

En relación con las pérdidas monetarias, las siguientes son las observaciones expuestas por el presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Tunja, Julián Galvis:

En el año 2021 debido a la pandemia, las medidas restrictivas y ahora el paro nacional, el sector comercial pierde entre 20.000 y 25.000 millones de pesos al día, solo en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tunja, que cubre la zona centro del departamento y zonas como Villa de Leyva, Moniquirá y el oriente boyacense (Boyacá Siete Días, 2021)

⁸ Asociación Hotelera y Turística de Colombia



Marco teórico y metodología

En esta sección se presentan las temáticas o constructos teóricos que dieron soporte al instrumento de encuesta que diligenciaron los empresarios del departamento y que tenía entre sus objetivos identificar factores relevantes a nivel de sus organizaciones y la dinámica de relacionamiento entre ellos o su enlace y aporte a los resultados actuales de las empresas y las expectativas de los empresarios, además de las características de las capacidades empresariales y los procesos de transformación digital.

Adicionalmente, se consultó acerca de factores que influyeron en el esquema de toma de decisiones de las empresas, buscando conocer aquellos elementos que aportaron a su adaptación en el marco de la crisis y sostenibilidad en el escenario de recuperación, por lo cual esto se abordó a través de las estrategias que se tomaron para la gestión de la crisis y de los procesos cognitivos o emocionales que determinan incluso de manera subconsciente los caminos de decisión.

Capacidades dinámicas

Las capacidades dinámicas pueden ser procesos de las organizaciones o empresas que parten de la reconfiguración, integración, obtención o liberación de recursos, con el objetivo de generar o responder a cambios en el mercado (Eisenhardt & Martin, 2000). Entonces, estas capacidades se pueden definir como sigue:

Las rutinas estratégicas organizacionales bajo las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de sus recursos en tanto los mercados emergen, chocan, se dividen, evolucionan o dejan de existir.⁹ (Eisenhardt & Martin, 2000)

En línea con lo anterior, este tipo de capacidades surgen en el análisis de la gestión estratégica en la búsqueda de respuesta al por qué algunas empresas generan más valor y mejor desempeño que otras. En la actualidad estas capacidades son ejes centrales del direccionamiento de una organización en donde, emplean la creación de valor como una alternativa para asegurar la sostenibilidad empresarial ante escenarios de complejidad e incertidumbre, por ello su relevancia a la hora de revisar los resultados y dinámicas evidenciados en escenarios de cambio como lo fue el generado por la pandemia.

En las empresas productivas desde la perspectiva financiera, se crea valor cuando

los beneficios cubren el costo de financiamiento total (Bonmatí Martínez, 2011), mientras que, desde la figura estratégica, se genera valor al inicio del proceso de producción del bien o en la invención de ideas creativas revelando que, el papel de los recursos humanos y los procesos de producción son primordiales (Dyduch et al., 2021). Retener al talento humano de alto rendimiento en las empresas debe ser una estrategia, ya que, hoy en día suministrar un alto nivel de satisfacción en los trabajadores permite alcanzar los objetivos organizacionales y contribuir en la posibilidad de construir valor (Aparicio Quesada, 2021; Hurtado & Taquez, 2020)

A su vez, satisfacer la demanda de los clientes de productos que ofrecen un valor único es apremiante en la creación de valor, debido a que, en el ámbito empresarial no se puede crear valor a largo plazo desconociendo las necesidades de los clientes (Goedhart & Koller, 2020), motivo por el cual la continua innovación en los procesos de producción es obligatoria para garantizar la supervivencia y crecimiento empresarial (Serrano, 2021). Ahora bien, por captura de valor se hace alusión al proceso de mantenimiento de la liquidez

⁹ Traducción libre



financiera y el mantenimiento de los ingresos en el nivel actual (Dyduch et al., 2021), bajo el contexto de crisis. Algunas de las capacidades dinámicas que permiten dicha captura de valor son las habilidades tecnológicas y de mercadeo, puesto que, permiten la identificación y aprovechamiento de oportunidades (Vorhies et al., 2019)

Dyduch et al., (2021) identificaron otras capacidades que pueden generar diferentes resultados sobre los resultados empresariales y que contribuyen en los

Respuesta a crisis y toma de decisiones

Los retos de la incertidumbre derivada de la pandemia, demandaron rápidas modificaciones o adaptaciones en los modelos de negocio, que podían incluir cambios en las cadenas de suministro, procesos logísticos para la entrega de los productos, o estrategias de mercadeo (Katare et al., 2021) en resumen estas transformaciones provocadas por los choques externos se pueden agrupar en aquellas dirigidas a crear valor, aprovechar las oportunidades que surgen en medio de la crisis (Cucculelli & Bettinelli, 2015; Morris et al., 2005), o buscar la reducción de los impactos negativos (Katare et al., 2021) que dichos escenarios de incertidumbre pueden generar.

Es pertinente analizar qué tipo de estrategias fueron efectivas o contribuyeron a la resiliencia empresarial, por ejemplo, Katare et al (2021) encontraron que aquellos esfuerzos focalizados en las cadenas de suministro y servicio al cliente pueden generar beneficios en el largo plazo, pero en el corto plazo generan costos adicionales o inversiones que potencian la no disponibilidad de capital ya afectada por la pérdida de ingreso, y por el contrario acciones como el aumento de la presencia en redes sociales o la digitalización del negocio pueden generar resultados

procesos de adaptación, mencionan en primer lugar la capacidad para obtener financiamiento, ya que implica mejores oportunidades de mantenimiento de los niveles de liquidez y producción. En segundo lugar la habilidad para explotar las oportunidades surgidas con ocasión de la crisis, que no obstante, dados los posibles cambios en el modelo de negocio, puede acarrear efectos negativos sobre la retención de los empleados. En tercer lugar, la habilidad para diversificar los bienes y servicios ofrecidos, que en el corto plazo puede afectar los rendimientos.

favorables con menores inversiones, de allí nuestra búsqueda por la revisión de las capacidades y expectativas empresariales entorno a los procesos de transformación digital.

La manera en que las pequeñas y medianas empresas (SMEs)¹⁰ toman decisiones para afrontar las crisis depende, entre otras cosas, del contexto particular de la empresa; existiendo en la literatura puntos de convergencia respecto a la forma en que se gestionan las respuestas. Para Kukanja et al. (2020) las respuestas o prácticas de gestión empresarial que se pueden asumir frente a las crisis se tipifican en tres: de mercadeo, de fuerza laboral y de control de costos.

Respecto a la toma de decisiones de corto plazo —de emergencia— sobresalen estrategias de aplazamiento de inversiones, reducción de costos laborales, renegociación de los términos de los contratos (Thorgren & Williams, 2020), el abandono de líneas de negocio no rentables y/o compra de insumos sustitutos más baratos (Kukanja et al., 2020); lo cual responde al hecho de que las SMEs tienen recursos limitados y mayores barreras de acceso al capital en relación a las grandes empresas (Berisha Qehaja, 2021). Otras estrategias de supervivencia comunes

¹⁰ Small and Medium Enterprises, por sus siglas en inglés.



incluyen una mayor diversificación de productos y/o la exploración de nuevos mercados (Alves et al., 2020). El apoyo del gobierno es un factor influyente en la toma de decisiones en términos operativos (corto plazo) (Burhan et al., 2021, p. 8). Dicha influencia se ve reflejada en las respuestas empresariales en búsqueda de apoyos (subsidios) gubernamentales que garanticen el flujo de efectivo (Islam et al., 2021). Lo anterior, refleja el hecho mismo de que, la prioridad política e inmediata —en términos generales— al comienzo de la pandemia por parte de los gobiernos fue el abordaje de los retos de la fase de supervivencia de las SMEs (Juergensen et al., 2020, p. 505)

Considerando la literatura, la toma de decisiones y respuestas de las SMEs pueden

Transformación digital y digitalización

La digitalización, -conceptualizada como el grado o proceso de adopción de tecnologías digitales causante de cambios organizacionales (Bharadwaj et al., 2013; Vial, 2019; von Briel et al., 2018)-, ha desempeñado un papel clave en las respuestas a la crisis del COVID-19 (Guo et al., 2020) en la medida que ha propiciado la generación y sostenimiento de ventajas competitivas. Dicho de otro modo, las SMEs compiten por participar en los procesos de transformación digital global (Dethine et al., 2020), con el fin de beneficiarse de tales ventajas competitivas. De modo que, las SMEs deben estar preparadas para adaptarse al nuevo entorno tecnológico con el fin de ser competitivos en los mercados (Safar et al., 2018).

Los procesos de transformación digital permiten a las pequeñas y medianas empresas (SMEs) prever y aprovechar oportunidades generadas por las crisis, mediante la reconfiguración de sus recursos (Guo et al., 2020). De allí que las empresas se encuentren adoptando dentro de sus estrategias corporativas las nuevas tecnologías del mundo digital -como el big data o la blockchain- como un modo de redireccionar los procesos de innovación

convertir las crisis —como el COVID-19— en una fuerza impulsadora de crecimiento empresarial (Islam et al., 2021), al aprovechar las nuevas oportunidades de mercado creadas mediante el desarrollo de prácticas innovadoras y proactivas (Eggers, 2020); no obstante, existen matices propios y relativos a los sectores económicos que influyen en el desempeño de la respuesta a la crisis. Así, por ejemplo, las estrategias de respuesta a crisis a corto plazo pueden mejorar el desempeño de las SMEs, aunque esto no ocurre de manera uniforme (Guo et al., 2020). O, por otro lado, las startups pueden responder en el corto plazo con mayor flexibilidad a la crisis debido en parte a los bajos niveles de burocracia (Alves et al., 2020).

(Capurro et al., 2022) y captar ventajas competitivas.

Así pues, Guo et al. encontraron que aquellas SMEs altamente digitalizadas responden más efectivamente en el corto plazo en términos de recuperación de la producción y retención de los empleados; lo anterior, frente a aquellas SMEs menos digitalizadas (2020). Por otro lado, las SMEs que cuentan con canales *online* presentan un mejor desempeño -respecto a aquellas que operan *offline*- en términos de estrategias de respuesta de largo plazo.

No obstante, para que las empresas puedan ser eficaces en la adopción de procesos de digitalización no es suficiente con incorporar tecnologías digitales, sino que, las empresas deben ser capaces de adaptar su diseño organizacional y mentalidad de liderazgo (Witschel et al., 2019, 2022) incursionando en verdaderos procesos de transformación digital.

Entonces se observa como la transformación digital responde a la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse al ambiente en permanente cambio que requiere variaciones en la estrategia de abordaje de los problemas,



formas de trabajo y en general en los modelos de negocio, integrando como elemento movilizador las herramientas digitales. En este sentido, las plataformas estratégicas de las organizaciones deben propender por la inclusión de las herramientas tecnológicas y de datos en sus esquemas de trabajo interno, de contacto con sus clientes y de validación de sus servicios, lo cual hace parte de la amplitud de la transformación digital, y que debe

Procesos cognitivos y emocionales

La gestión administrativa no solo se determina de forma racional, sino también de manera cognitiva y emocional dado que, el proceso cognitivo desde el escenario empresarial hace referencia a “las estructuras de conocimiento que las personas utilizan para realizar evaluaciones, juicios o decisiones que involucran la evaluación de oportunidades, la creación de empresas y el crecimiento” (Mitchell et al., 2002, p. 97). Al mismo tiempo, el aspecto emocional interfiere en la toma de decisiones por parte de los sujetos en el sector empresarial, esto a causa de que, el comportamiento humano está en función de una serie de datos sobre el individuo y el mundo que lo rodea (Albán Yáñez, 2013).

La investigación de la teoría cognitiva enfatiza que la dirección empresarial se define como un proceso cognitivo de toma de decisiones, sustentadas en contextos de complejidad e incertidumbre, conllevando a la búsqueda de acciones para dar solución a situaciones confusas (Zapata Rotundo et al., 2015). El argumento cognitivo en la gestión está constituido por: “procesos de razonamiento instantáneos sobre los que no se tiene conciencia, y por procesos analíticos y lentos sobre los que se posee conciencia”, considerando que, la estrategia conductual es empleada como una herramienta para la comprensión de los individuos en la empresa (Giraldo Ospina, 2021, p. 62)

Creación y captura de valor

La creación de valor es un componente fundamental en la determinación de

integrarse en procesos más profundos de revisión y mejora interna (Casado González, 2017)

En línea con esa visión de cambio profundo, se ha evidenciado que los procesos de transformación digital o digitalización han influenciado notablemente los cambios de los modelos organizacionales (Dethine et al., 2020).

Por su parte, el estado emocional varía de acuerdo con la percepción de los obstáculos, dando lugar a la manifestación del miedo al fracaso, desencadenado un impacto perjudicial en la evaluación y explotación de oportunidades (Kollmann et al., 2017). Según Gonan y Kostelić, (2021) la resolución estratégica en la dirección empresarial es producto de las evaluaciones y respuestas de los problemas determinados por los sentimientos de felicidad o decepción, producto las emociones de entusiasmo o frustración. Esta situación de ambivalencia, en ocasiones impulsa a los gerentes a buscar más información, considerar múltiples perspectivas contradictorias, para tomar decisiones acertadas y por ende obtener un mayor rendimiento (Raza-Ullah et al., 2020).

En esa medida, los temas cognitivos y emocionales comprenden aspectos comunes en la gestión administrativa, debido a que, por un lado, la capacidad cognitiva de los gerentes aumenta por las reacciones emocionales ante un evento específico, y por el otro, la teoría cognitiva desde el enfoque de la proactividad incide en el surgimiento de emociones positivas (negativas), y, en la configuración de respuestas estratégicas orientadas a la inversión (desinversión) (Miocevic, 2021).

competitividad de una empresa, motivo por el cual, los gerentes en su agenda de trabajo



plasman una serie de estrategias de adquisición y uso de recursos para obtener utilidades económicas y sociales, las cuales deben ser superiores al costo de oportunidad del proceso productivo para lograr la generación de valor (Muñoz & Geldes, 2021)

Las investigaciones empíricas en el análisis de la creación de valor sugieren que, existen una serie de elementos que determinan esta capacidad, como los siguientes: la implementación de los modelos de capital intelectual (Gómez-Bayona et al., 2020), una visión estratégica de planificación de largo plazo, la innovaciones con orientación de mercado o empresarial, la gestión del capital del trabajo, la disposición para hacer cambios organizacionales (Chou-Flores, 2018), la educación profesional de los líderes administrativos (McCauley-Smith et al., 2022), la gerencia bajo los principios de valor (Chou-Flores, 2018), la dirección de los stakeholders, y la toma de decisiones según los resultados indicadores financieros.

Por su parte, la captura de valor a nivel económico y administrativo es entendida como la apropiación del valor creado en el proceso de producción a través de la fidelización del cliente por medio de la captación, conquista, vinculación y fidelización junto con las dimensiones estratégicas y técnicas de las empresas, para permitir la captura del potencial del cliente como analogía de valor (Cuesta, 2013). A su vez, la captura de valor se expresa en la compensación en términos monetarios producto del manejo de los clientes en la empresa, en donde el rol del modelo de negocio es decisivo (Müller et al.,

2018). A nivel operativo y estratégico la captación de valor a se visualiza, por un lado, en el mantenimiento de la liquidez financiera, como resultado de largo plazo de la implementación de capacidades dinámicas; y por el otro en el sostenimiento de los ingresos en el nivel actual, para el empleo de las capacidades dinámicas en la gestión de los recursos normalmente escasos para ayudar el proceso de captura de valor (Dyduch et al., 2021)

De acuerdo con Muñoz y Geldes “las escuelas de economía y negocios, se ha entendido que el papel de las empresas es crear valor mediante la provisión de bienes y servicios para luego capturar una parte de ese valor” (2021, p. 2) Por tanto, los enfoques de captura y creación de valor, se originan de manera secuencial, es decir, es necesario que la empresa posea y utilice cada una de las formas de capital tangible e intangible de forma óptima con el objetivo de maximizar los beneficios y generar excedentes, fortaleciendo los medios de producción (Ventocilla Cuadros, 2004) y por ende, la creación de valor; para posteriormente capturar (Muñoz & Geldes, 2021).

En síntesis, “las capacidades de creación y captura de valor son conjuntamente responsables de la posición única de una empresa en el mercado, la ventaja competitiva y el éxito sostenible” (Müller et al., 2018, p. 4) y es precisamente esa sostenibilidad en los resultados la que es factible evaluar para identificar elementos en común que contribuyan positivamente o que por el contrario se constituyan como barreras.



Metodología

Como herramienta para establecer las dinámicas y relacionamiento entre los factores teóricos analizados e incluidos en el instrumento de encuesta aplicado a los empresarios, se realizó un ejercicio de modelación de rutas a través de mínimos cuadrados parciales PLS-PM¹¹, utilizando el software R con el paquete plspm. Dicha estimación tomó como referencia los datos de 1043 encuestas aplicadas entre agosto y octubre de 2022, a empresarios de las jurisdicciones de las Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso, en Boyacá, Colombia.

La metodología PLS-PM toma sus procesos de desarrollos basados en la Modelación a través de ecuaciones estructurales (SEM¹²), siendo este último un enfoque en donde a través de modelos hipotéticos, son estudiadas las relaciones entre variables observables o medibles y otras variables latentes o que no son observables directamente (Gana & Broc, 2019), como lo pueden ser los constructos psicológicos, o temáticas teóricas observables a través de elementos que las constituyen o que se integran en sus constructos de definición, como las temáticas abordadas en el marco teórico.

En el proceso de cálculo bajo la metodología PLS-PM es necesario la definición de dos modelos:

- Estructural o interno: En donde se establecen las relaciones que desde una perspectiva teórica deben tener las temáticas que representan las variables latentes o no observadas. (González Huelva, 2018)
- De medida o externo¹³: Genera el marco que guiará los cálculos de los aportes de cada variable manifiesta u observada sobre la formación de las variables latentes no observadas. Este modelo externo puede ser de tres tipos: reflexivo, formativo¹⁴ o MIMIC¹⁵. Para el presente documento se utiliza el modelo de tipo reflexivo donde cada variable latente presenta un bloque de variables

manifiestas u observadas que generan un aporte a su medición. el bloque de variables manifiestas como la medida de un solo concepto o constructo latente, requiriendo una por lo cual validación de la unidimensionalidad de bloques, es decir, que se compruebe que cada bloque mide únicamente la variable latente asignada (González Huelva, 2018)

Para el desarrollo de la herramienta de captura de información, se utilizaron las temáticas abordadas en el marco teórico, como variables latentes no observadas, con bloques de variables manifiestas obtenidas de instrumentos validados por autores referenciados en la siguiente tabla, bajo la cual a través de variables manifiestas medidas con una escala de Likert de cinco puntos (1=muy en desacuerdo, 5=totalmente de acuerdo) y contenidas en el instrumento online aplicado a los empresarios del departamento, fue posible observar el esquema de relacionamiento entre las 6 variables latentes propuestas desde el marco teórico.

En el análisis de relacionamiento, se generaron dos grupos no excluyentes de variables que en primer lugar intentaban determinar las dinámicas respecto a la Creación y captura de valor en las empresas, además de sus procesos de transformación digital en un escenario del presente, y, en segundo lugar, la determinación de características en un escenario futuro a través de la revisión del esquema de enlace con las expectativas empresariales y el rol de las capacidades dinámicas.

En la siguiente tabla se detallan las variables latentes, con las abreviaturas que se manejarán a lo largo del documento, la cantidad de variables manifiestas que las conforman en el formulario y las referencias a los autores que aportaron al desarrollo de estos constructos teóricos.

¹¹ Partial least squares – Path modeling

¹² Structural equation modeling

¹³ En los anexos se puede encontrar el modelo de medida con las preguntas que configuraron los constructos para cada una de las variables latentes no observadas.

¹⁴ Las variables observadas son la causa de las variables latentes.

¹⁵ "es una mezcla de los modelos reflexivo y formativo dentro del mismo bloque de variables manifiestas" (González Huelva, 2018)



Tabla 1 Variables latentes y autores base para formulación de variables manifiestas

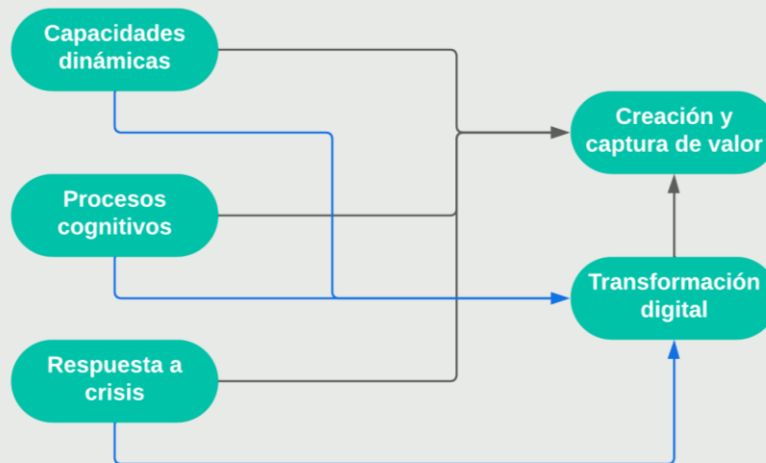
Variable latente	Abreviatura	Cantidad de variables manifiestas (Preguntas del formulario)	Autores base
Capacidades dinámicas	CAPD	10	Dyduch W, Chudziński P, Cyfert S, Zastempowski M (2021)
Transformación digital y digitalización	TRDI	11	Hai Guo, Zhuen Yang, Ran Huang, Anqi Guo (2020)
Respuesta a crisis y toma de decisiones	RCTD	7	
Procesos cognitivos y emocionales	EMON	4	Miocevic, Dario. (2021)
Creación y captura de valor	CRCV	5	Dyduch W, Chudziński P, Cyfert S, Zastempowski M (2021)
Expectativas	EXPT	7	Ochoa C, Suárez L, Suárez H, Ramírez E, Valderrama A, Castillo-Reina M, Castro H, Matallana O (2020)

Fuente: construcción propia.

El primer modelo estructural utilizado para la estimación nos permite revisar el esquema de relacionamiento o de aporte de las variables latentes a los resultados actuales de la empresa observados a través de la

creación y captura de valor, y el proceso que se potenció con las necesidades derivadas de los aislamientos en términos de adopción y transformación digital en los procesos empresariales.

Figura 24 Modelo estructural o interno de revisión relacionamiento con los resultados empresariales



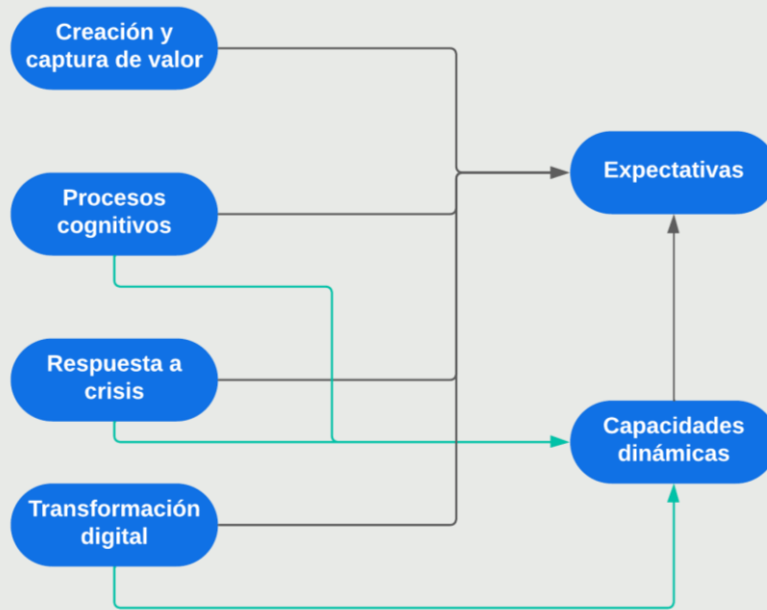
Fuente: construcción propia

El segundo modelo estructural se enfoca en revisar el relacionamiento de las variables latentes con las expectativas de los empresarios, es decir con la percepción respecto al futuro de las empresas y el

esquema de relacionamiento para el fortalecimiento de las capacidades que permiten la respuesta en situaciones inesperadas por parte de las empresas.



Figura 25 Modelo estructural o interno de revisión relacionamiento con las expectativas empresariales



Fuente: construcción propia

Abordado el enfoque conceptual y metodológico, en las siguientes secciones nos disponemos a revisar la estructura de la muestra empresarial y los resultados obtenidos respecto a los modelos indicados en esta sección, con sus respectivas validaciones estadísticas.

La encuesta desarrollada siguió los siguientes parámetros de significancia estadística y estratificación por grandes grupos de actividad económica:

Tabla 2 Parámetros estadísticos para el cálculo de la muestra

Población (N)	46.041
Margen de error (e)	3%
Nivel de confianza	95%
z (Distribución de probabilidad)	1,96
varianza estimada	0,25
Muestra (n)	1.043
Estratos	11

Fuente: construcción propia

Tabla 3 Muestra estratificada por sectores de actividad económica

Sector	Total de empresas ¹⁶	Muestra
Actividades financieras y de seguros	528	12
Actividades inmobiliarias	318	7
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	766	17
Alojamiento y servicios de comida	6.964	158
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	21.201	480
Construcción	1.735	39
Electricidad, gas y agua	263	6
Explotación de minas y canteras	950	22
Industrias manufactureras	3.981	90
Servicios comunales, sociales y personales	6.649	151

¹⁶ Unidades económicas, ya sea sociedades o personas naturales, en este



Sector	Total de empresas ¹⁶	Muestra
Transporte almacenamiento y comunicaciones <small>Fuente: construcción propia</small>	2.686	61

Antes de analizar los resultados de los modelos, en la siguiente sección se incluye

las tendencias de respuesta de los empresarios en las preguntas de contexto que se incluyeron en la encuesta y que también dejan ver el estado de sus negocios y las características de las afectaciones que persisten en relación con la pandemia.



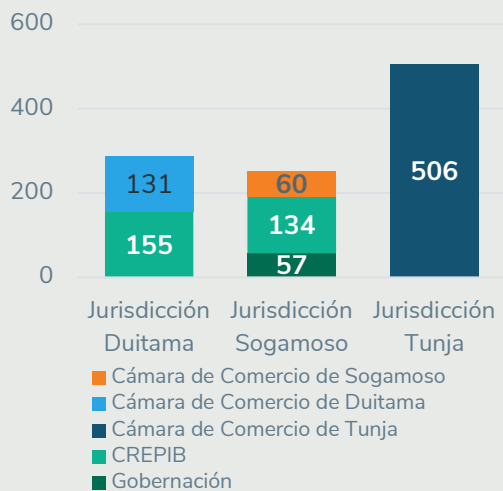
Resultados encuesta empresarial

Contexto de las empresas en la muestra

El proceso de captura de información se llevó a cabo a través de la plataforma QuestionPro®, mediante llamadas telefónicas a empresarios seleccionados aleatoriamente de acuerdo con los registros en las bases de datos de las Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso, con corte al 31 de julio de 2022. La aleatorización y selección de muestras tomó los criterios de estratificación por sector económico y jurisdicción de Cámaras de comercio.

Una vez consolidada la base de datos de respuestas, se desarrolló una depuración, en donde se eliminaron registros vacíos o irregulares, dejando el total de la muestra esperada, es decir 1043 respuestas de empresarios o unidades económicas Boyacenses. La participación según cámaras de comercio se encuentra del siguiente modo: 504 de Tunja, 286 de Duitama y, 252 de Sogamoso. En el siguiente gráfico encontramos los totales y las cantidades de encuestas aplicadas por cada entidad participante.

Figura 26 Cantidad de encuestas realizadas por jurisdicción de las Cámaras de Comercio

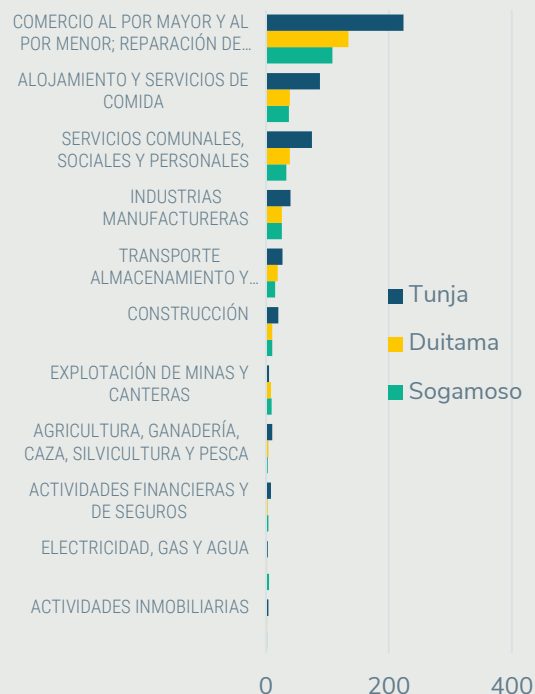


Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Al desagregar por sectores económicos, se hace evidente que los sectores comercio y, alojamiento y servicios de comida

representan el mayor número de empresas encuestadas en razón a que, son los sectores económicos con mayor número de registros de matrícula en cámaras de comercio, señalando que la muestra refleja la proporcionalidad de participación sectorial de los registros de unidades económicas a nivel departamental.

Figura 27 Cantidad de empresas encuestadas por sector económico y cámara de comercio

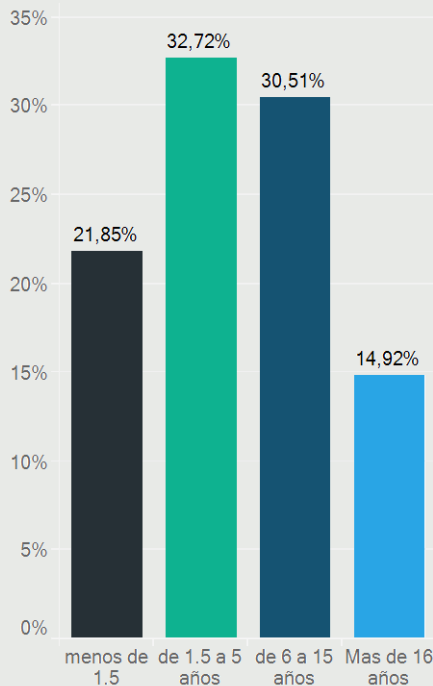


Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Con base en lo reportado por los encuestados en términos de la antigüedad de las empresas, se observa que un número significativo de las empresas a nivel agregado tiene pocos años de haberse consolidado; alrededor del 21,8% de las empresas encuestadas tienen año y medio o menos de antigüedad. Por otro lado, las empresas con 16 o más años de antigüedad representan apenas el 14,9% del total de empresas de encuestadas.



Figura 28 Distribución de empresas en la muestra de acuerdo con años de antigüedad

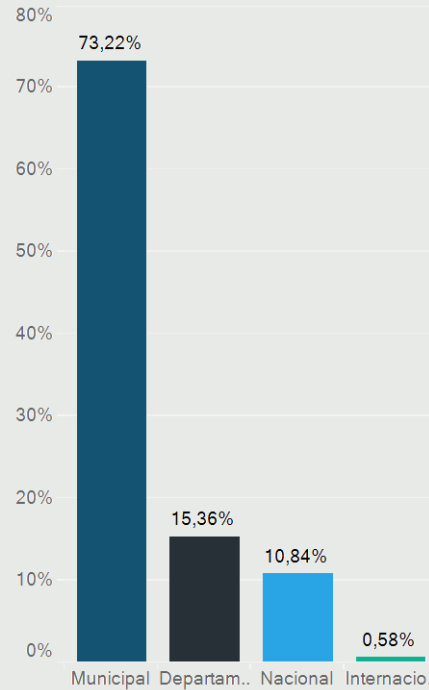


Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

En relación con los mercados hacia los que las empresas dirigen sus productos y servicios, se tiene que el 73,2% de las empresas encuestadas se enfocan en mercados locales o municipales; 15,35% en el departamental; 10,84% expanden sus operaciones a nivel nacional; y tan solo el 0,58% ejecuta actividades en el ámbito internacional.

En este factor y relacionando los resultados del índice de competitividad tanto para el Departamento de Boyacá como para la Ciudad de Tunja, evidenciamos como el tamaño del mercado a nivel interno presenta resultados aceptables en comparación con otros departamentos (puesto nueve entre 33), no obstante, el mercado externo refleja barreras que limitan el grado de apertura comercial en donde el departamento se ubica en la posición 25, presentándose incluso un retroceso frente al resultado de 2021 cuando se logró el puesto 23, aumentando las necesidades por estrategias de apoyo para la internacionalización de las empresas Boyacenses.

Figura 29 Distribución de empresas en la muestra de acuerdo con principal mercado de destino de sus productos



Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Relacionando los resultados en este ejercicio de consulta empresarial con el de 2020 (Ochoa et al., 2020), evidenciamos una ampliación significativa, cercana a los 12 puntos porcentuales, en las empresas con el mercado local como principal destino de sus productos o servicios, con reducción principalmente en el direccionamiento hacia el mercado departamental. Siendo esto consistente con las mejoras vistas en los mercados locales y las falencias en la ampliación de los ámbitos de participación de las empresas.

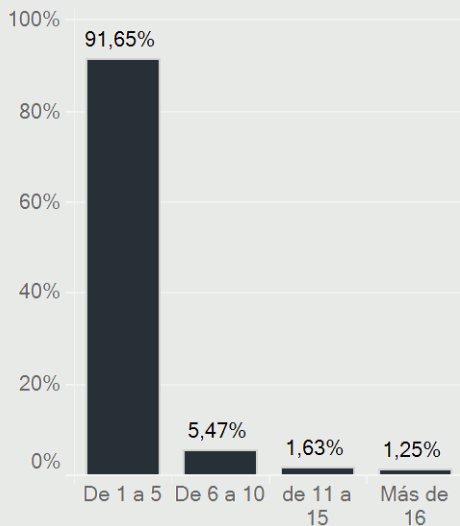
Al realizar un análisis de la variación promedio de la cantidad de empleados antes del choque de la pandemia frente a la cantidad actual, se observa que grosso modo el número de puestos promedio no se ha recuperado al nivel prepandemia. Sin embargo, tal efecto estaría siendo jalonado por los valores promedios registrados en Duitama, dado que en el caso de Sogamoso y Tunja la media de los empleados actuales es mayor frente a los empleados que habían antes de la pandemia, en promedio.



Respecto a la modalidad de contratación más frecuente, sobresale la informalidad, con pagos por jornal o tiempo trabajado y, en segundo lugar, los contratos a término fijo. Adicionalmente, cerca del 25% de los encuestados indicó tener una empresa unipersonal, que generaba su autoempleo por lo cual no contaba con contratación formal, esto identificado de una manera más frecuente en el caso de la jurisdicción de la cámara de comercio de Tunja.

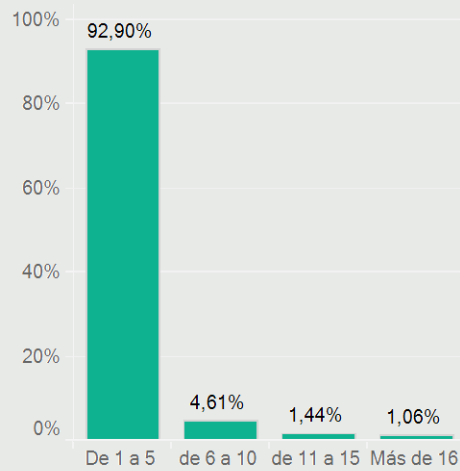
Como se abordó en la revisión del escenario de competitividad, el mercado laboral en el departamento como en el país presentó mejorías en el último año, sin embargo, y como lo vemos con los resultados de la encuesta, es largo el camino por recorrer respecto a la formalidad laboral, recordando que, según Confecámaras, más del 90% de empresas son micro y pequeñas, con una gran permeación de los contratos informales.

Figura 30 Distribución de empresas en la muestra de acuerdo con cantidades de empleados antes de la pandemia



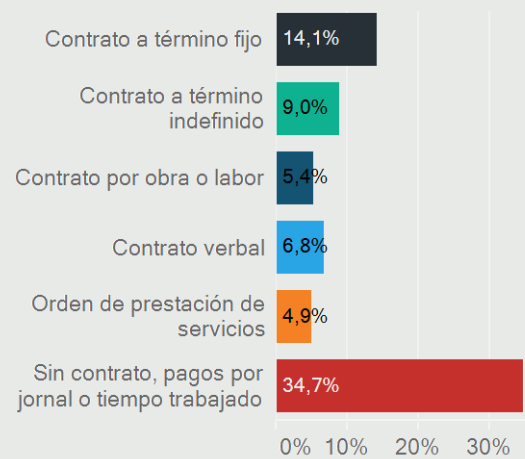
Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Figura 31 Distribución de empresas en la muestra de acuerdo con la cantidad de empleados al momento de la encuesta (2022)



Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Figura 32 Distribución de empresas en la muestra de acuerdo con modalidad de contratación

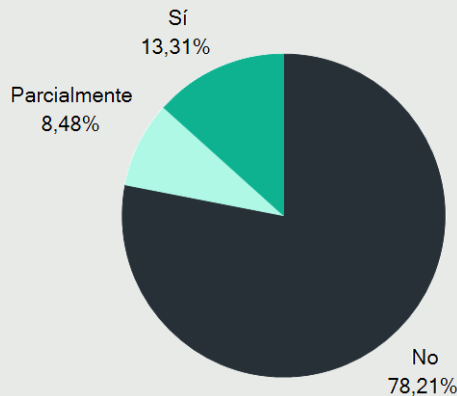


Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

A nivel general, la mayoría de las empresas (78%) afirma no conocer los beneficios que el Gobierno Nacional implementó para mitigar los efectos de la pandemia del COVID-19 sobre el sector empresarial. Mientras que, en lado opuesto solo el 22% asevera conocer al menos parcialmente tales beneficios gubernamentales.



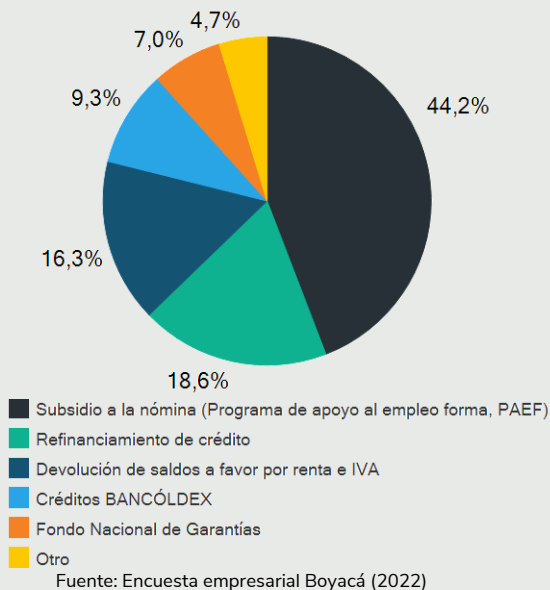
Figura 33 Conocimiento de los beneficios empresariales por parte de las empresas



Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Del total de empresas que respondió la encuesta, solo el 4,41% afirma haber recibido algún tipo de beneficio empresarial. De ese porcentaje y beneficios, el subsidio a la nómina concentra el mayor número de respuestas; los restantes beneficios se desglosan del siguiente modo.

Figura 34 Principales beneficios a los que accedieron las empresas encuestadas

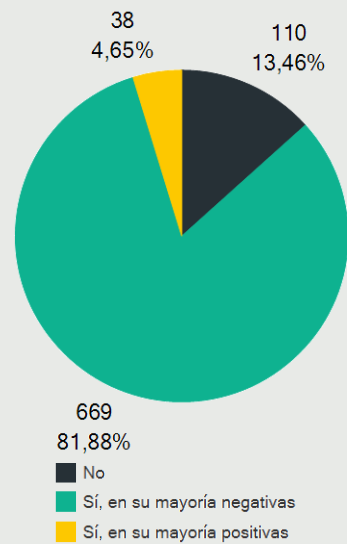


Con el ánimo de dar a conocer los esfuerzos de los diferentes niveles del gobierno para atender la crisis generada por la pandemia en el ámbito empresarial, en la sección de respuesta institucional más adelante en este documento, realizamos un breve recuento de algunas las estrategias y programas desarrolladas en este sentido. Sin embargo, se observa con preocupación el bajo nivel de conocimiento del empresariado sobre estas

opciones, indicando la necesidad de optimizar los procesos de comunicación entre el estado y el sector productivo.

Del total de empresas encuestadas una proporción mayoritaria expresó haber afrontado impactos negativos derivados de la pandemia (81.8%), no obstante, cerca de 4.6% indicaron cambios positivos en sus negocios y el 13.4% no enfrentaron situaciones de impacto por la pandemia, proporción 10 pp más alta a la observada en la encuesta del 2020.

Figura 35 Empresas con impactos o variaciones derivadas de la pandemia

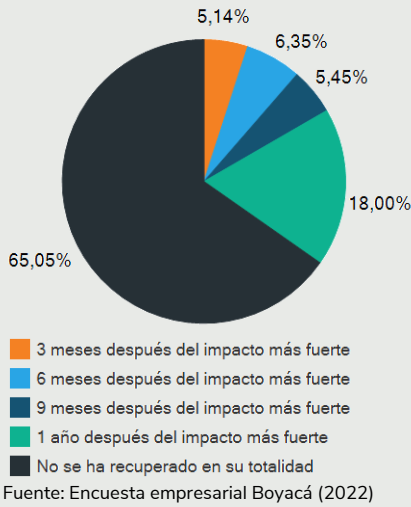


Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Ahora bien, en lo relativo a la recuperación empresarial frente a los efectos negativos de la pandemia, de las 669 empresas que afirmaron haber afrontado estos escenarios adversos, un 65% del reportó no haberse recuperado en su totalidad aún, lo cual se traduce en 430 empresas. Mientras que, el restante 35% de las empresas en este grupo afirma haberse recuperado en su totalidad.



Figura 36 Estado y tiempo de recuperación de las empresas



En la muestra empresarial de 2020 una mayor proporción de empresarios preveía una recuperación en más de 3 meses, en la nueva encuesta vemos como el 65% aún no logra este objetivo y quienes lo ha hecho han tomado periodos de tiempo más largos a 3 lo cual es consistente con las expectativas del 51% de los encuestados del 2020.

En relación con las innovaciones generadas por las empresas con posterioridad a la pandemia, 221 (21%) de las empresas encuestadas afirma haber realizado algún tipo de innovación. En cuanto a los tipos de innovación se presentan: la innovación de procesos (110), innovación de productos (88) e, innovación de mercadotecnia (57) e innovación organizacional (39).

En el ámbito innovador, cabe destacar que de acuerdo con los resultados del IDC¹⁷ 2022, el departamento ha conseguido mejoras en los procesos que dan como resultado diseños industriales y modelos de utilidad. Sin embargo, desde lo identificado también en el ICD¹⁸, a pesar de los esfuerzos de vinculación entre la academia y el sector privado, no se han logrado mejorar significativamente las capacidades para desarrollar y lanzar nuevos productos y servicios.

De modo más desagregado, destaca el caso de Duitama dado que, el 39,5% de las empresas encuestadas afirma haber desarrollado algún tipo de innovación. Para el caso de Sogamoso y Tunja los porcentajes de empresas que afirma haber hecho alguna innovación son inferiores, con 27,9% y 20,2% respectivamente.

Figura 37 Proporción de empresas con innovación

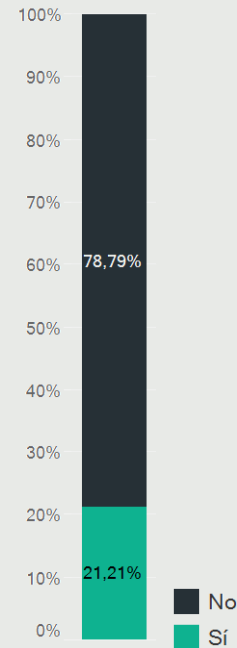
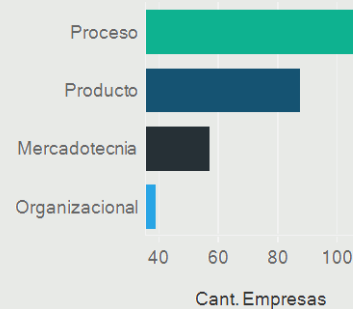


Figura 38 Cantidad de empresas por tipos de innovación



En la revisión de las problemáticas que afrontaron las empresas para mantener y asegurar los insumos para sus procesos productivos, se identificó que un 30% no está presentando problemas con sus cadenas de suministro, mientras que para el

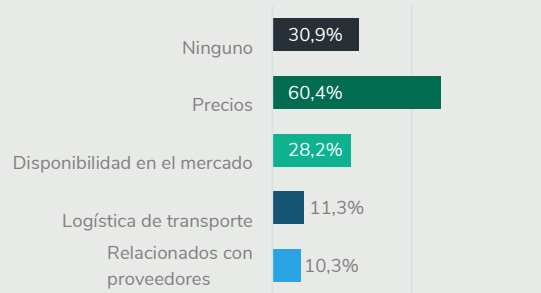
¹⁷ Índice Departamental de Competitividad

¹⁸ Índice de Competitividad de Ciudades



restante 70% que si los está presentando casi el total se relaciona con la volatilidad de los precios. En menores proporciones se evidenciaron las problemáticas con la disponibilidad de insumos en los mercados, la logística de transporte y las relaciones con proveedores.

Figura 39 Problemáticas con insumos para las empresas



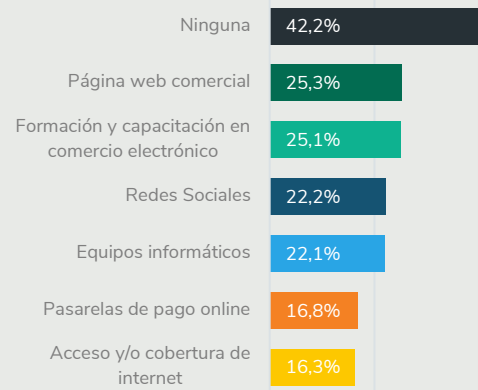
Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Es importante recordar que para el 2020 la participación de las unidades económicas que no tenían problemas con sus insumos era del 55%, evidenciándose un efecto de rezago en las problemáticas de las cadenas de suministro que ha afectado en mayor medida a las empresas después del periodo crítico de la pandemia, ampliado por las conocidas afectaciones en las cadenas logísticas mundiales y la creciente volatilidad de los precios del dólar en el país, dada tanto por fenómenos internos como en consecuencia de la situación económica mundial.

Frente a las necesidades que expresan las empresas para llevar a cabo sus procesos de digitalización o transformación digital, sobresalen aquellas relacionadas con el acompañamiento para desarrollo u optimización de páginas web comerciales y en general formación para el comercio electrónico. En este aspecto se presentó una variación frente a lo visto en el 2020 donde el principal requerimiento estaba relacionado con las redes sociales, tal vez dadas sus características de rapidez en

implementación, consistentes con las estrategias de corto plazo que podían priorizar en el periodo de crisis.

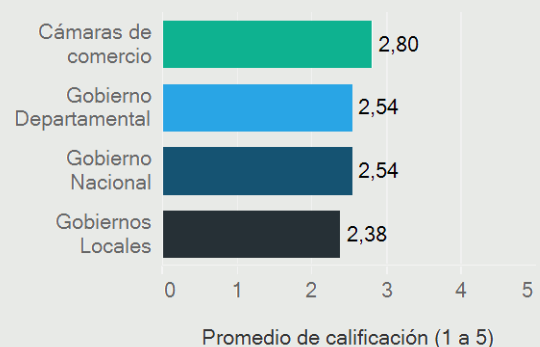
Figura 40 Necesidad de las empresas para procesos de digitalización de sus negocios



Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Por último, en esta versión de la encuesta se incluyó una pregunta en la cual las empresas podían expresar su percepción respecto al nivel de utilidad de las intervenciones realizadas por los diferentes niveles de gobierno en pro del fortalecimiento empresarial y el rol de las cámaras de comercio en esta tarea. De allí, observamos que en la escala de 1 a 5 ninguna entidad logró una calificación promedio superior a 3, sin embargo, se presentaron mejores resultados para las cámaras de comercio y el gobierno departamental con un valor muy levemente superior al del gobierno nacional.

Figura 41 Calificaciones promedio de entidades de soporte empresarial



Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)



Resultados por constructos teóricos

Antes de iniciar con el análisis del apartado, las siguientes son definiciones que aportarán a la lectura de las consideraciones:

- Variable latente: Variable que por sus condiciones prácticas no puede ser observada de manera directa, por lo cual se articula a través de un constructo teórico, en este documento son variables latentes las 5 temáticas abordadas en el marco teórico y una adicional de expectativas construida con el interés de conocer las perspectivas de los empresarios sobre los niveles de actividad de sus negocios en el futuro.
- Variable manifiesta: Son variables observables, que en este caso están representadas por enunciados que los empresarios respondían en escalas de 1 a 5, reflejando situaciones negativas o positivas en su empresa. Estas variables se articulan en bloques para generar la posibilidad de explicar las variables latentes.

Ahora bien, en este apartado abordamos la revisión de los aportes o pesos de las variables manifiestas sobre su respectiva variable latente. Si bien el empresario daba una calificación en escala de 1 a 5 siendo 5 la mejor calificación, los datos de este apartado corresponden a los cálculos de los pesos estandarizados, por lo cual cada peso se debe analizar en comparación únicamente con los pesos del bloque de variables manifiestas que compone cada variable latente.

Capacidades dinámicas

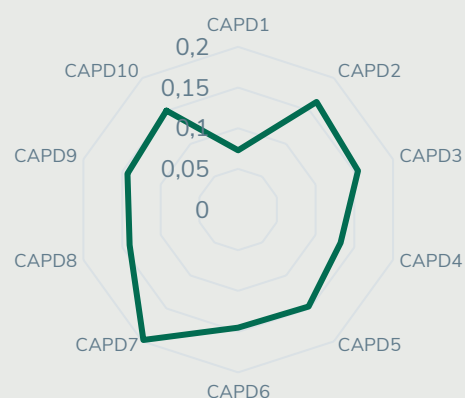
En esta variable latente, vemos como entre sus variables manifiestas se presenta una con un alto peso en comparación con las demás, la CAPD7 que corresponde a sistemas de información y tecnología eficientes, indicando que, desde la

percepción empresarial, estos sistemas presentan mayores aportes positivos sobre la definición general de las capacidades dinámicas de las organizaciones. Otras variable en nivel alto de aporte son los procesos de innovación.

Por el contrario, la obtención de financiación refleja un bajo aporte a las capacidades dinámicas y no alcanza a configurar una relación directa con el constructo, por lo cual para los cálculos de los modelos no fue utilizada. Esta situación puede indicar falencias en los procesos de gestión de financiación que limitan o no alcanzan a generar aportes efectivos sobre la actividad empresarial en el departamento.

En la misma situación se encuentran el trabajo en ambientes virtuales, la capacidad para imitar, y la confianza para delegar y dar autonomía a los empleados, su correlación con la variable latente no es significativa para el grupo de empresas encuestadas. Lo cual puede deberse a barreras que impiden el establecimiento de aportes positivos sobre las capacidades de adaptación.

Figura 42 Pesos de las variables que conforman la temática de capacidades dinámicas



Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Las variables manifiestas sin aportes significativos a los constructos teóricos se marcarán con rojo en las tablas, estas no se tienen en cuenta para el cálculo de los modelos de relacionamiento.



Tabla 4 Descripción de las variables manifiestas en las capacidades dinámicas

Etiqueta	Enunciado
CAPD1	Obtención de financiación con fuentes externas (incluido crédito)
CAPD2	Trabajo en ambientes virtuales
CAPD3	Innovar (Desarrollo e introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto, proceso o método, generados en la empresa)
CAPD4	Imitar (Introducción de innovaciones generadas fuera de la empresa)
CAPD5	Diversificación de los productos y servicios ofrecidos
CAPD6	Habilidad para mover o reasignar rápidamente los recursos, tomar decisiones del negocio rápidamente
CAPD7	Uso, mantenimiento y/o desarrollo sistemas de información y tecnología eficientes
CAPD8	Uso y desarrollo de relaciones interpersonales
CAPD9	Confianza para delegar y dar autonomía a los empleados.
CAPD10	Organización y planeación del trabajo

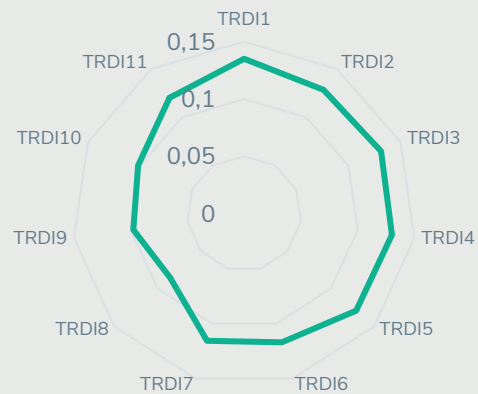
Fuente: (Dyduch et al., 2021)
Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Transformación digital y digitalización

Aquí existen tres variables manifiestas con aportes altos y de niveles similares: la infraestructura digital de soporte o integrados en productos y servicios, las herramientas digitales de apoyo a procesos de gestión de logística, de clientes y de producción. Estos son elementos que han contribuido positivamente a los procesos de transformación digital establecidos por las empresas Boyacenses y en cierta medida, acelerados por las condiciones de la pandemia.

Los menores aportes, no significativos o de poca correlación con la variable latente, se encuentran en la dependencia por las compras de servicios externos, la tecnología móvil y la social, lo cual puede estar reflejando unos procesos de transformación digital con enfoques hacia el mejoramiento de procesos internos, de gestión con proveedores y clientes, más que con elementos de comercio, en lo cual vimos los empresarios identificaron necesidades de apoyo para lograr mejoras.

Figura 43 Pesos de las variables que conforman la temática de Transformación digital y digitalización



Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Tabla 5 Descripción de las variables manifiestas en la Transformación digital y digitalización

Etiqueta	Enunciado
TRDI1	Infraestructura digital como herramientas y sistemas tecnológicos para dar soporte o integrados en productos y servicios
TRDI2	Herramientas digitales de apoyo a procesos de gestión de *proveedores y logística*
TRDI3	Herramientas digitales de apoyo a procesos de gestión de *clientes*
TRDI4	Herramientas digitales de apoyo a procesos de *producción*
TRDI5	Un modelo de negocio digital
TRDI6	Está interesada en implementar procesos de digitalización
TRDI7	Depende de investigación y desarrollo interno (en la empresa)
TRDI8	Depende de compras o servicios externos
TRDI9	Tecnología móvil (internet móvil, comunicaciones inalámbricas)
TRDI10	Tecnología social (comercio en línea, mensajería instantánea)
TRDI11	Tecnología de desarrollo de plataformas web o aplicaciones

Fuente: (Guo et al., 2020)
Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Respuesta a crisis y toma de decisiones

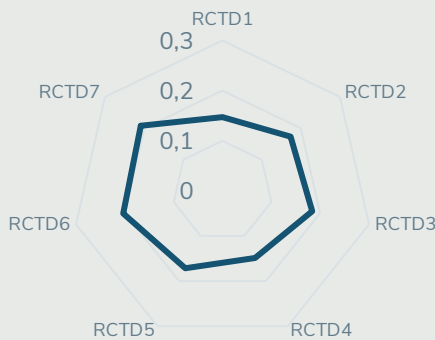
De las principales estrategias identificadas como de utilidad por los empresarios, aquellas que contribuyeron en una mayor medida a la gestión de la crisis fueron la búsqueda de nuevas o mejores relaciones externas que propiciaran oportunidades de



negocio y la implementación o uso de plataformas digitales para procesos de comunicación.

Las de menor aporte son aquellas más de corte operativo, con un mayor potencial de generación de efectos adversos sobre la actividad, como lo son la reducción de la producción o de los costos de operación y los procesos de integración de la cadena de suministro con cambios en procesos de logística, cuyos resultados pueden no darse en cortos plazos de tiempo.

Figura 44 Pesos de las variables que conforman la temática de Respuesta a crisis y toma de decisiones



Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

El teletrabajo no logró representatividad estadística en el constructo, dada su limitada aplicabilidad en varios sectores económicos.

Tabla 6 Descripción de las variables manifiestas en Respuesta a crisis y toma de decisiones

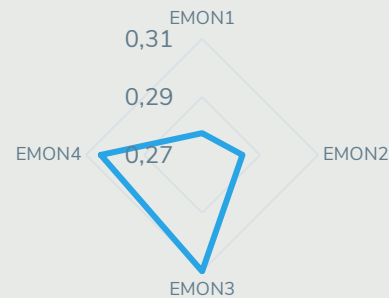
Etiqueta	Enunciado
RCTD1	Reducción de la producción y costos de operación
RCTD2	Teletrabajo
RCTD3	Optimizar los modelos de negocio para capturar las necesidades de los clientes o diversificación en nuevas áreas de negocio
RCTD4	Integración de la cadena de suministro y cambios en procesos de logística (gestión con proveedores)
RCTD5	Cambiar la cobertura del mercado
RCTD6	Mejorar las relaciones externas de la empresa para búsqueda de oportunidades
RCTD7	Implementar plataformas digitales, como plataformas de comunicación digital.

Fuente: (Guo et al., 2020)
Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Procesos cognitivos y emocionales

Se concentró el interés en conocer la asertividad con la cual las unidades económicas enfrentan las crisis o si por el contrario la visualizan como una amenaza, que genera barreras para el cumplimiento de objetivos. En el caso de los encuestados, se presenta una dualidad con una tendencia a ver las amenazas y barreras, no obstante, en la práctica las decisiones se dirigen hacia el aprovechamiento de las oportunidades que surjan y el compromiso con el mantenimiento de la actividad económica.

Figura 45 Pesos de las variables que conforman la temática de Procesos cognitivos y emocionales



Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Tabla 7 Descripción de las variables manifiestas en Procesos cognitivos y emocionales

Etiqueta	Enunciado
EMON1	Tratamos las crisis más como una oportunidad que como una amenaza para la empresa
EMON2	Vemos las crisis como una oportunidad que nos ayudará a lograr nuestros objetivos empresariales
EMON3	Actuamos con decisión para aprovechar las oportunidades de mercado generadas por las crisis
EMON4	Estamos comprometidos con mantener nuestra actividad económica

Fuente: (Miocevic, 2021)
Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Creación y captura de valor

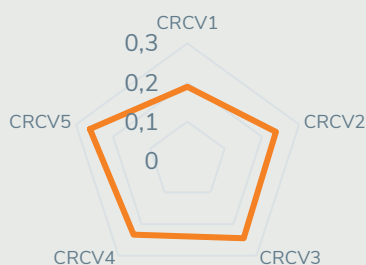
En la percepción de los empresarios la capacidad actual (al momento de la encuesta) de su unidad económica para



generar un crecimiento de las ventas presentaba un buen nivel, es decir, existía cierta confianza sobre el escenario de recuperación, con relativo mantenimiento de los niveles de rentabilidad y producción.

En este constructo, la capacidad de retención del personal presenta el menor peso, lo cual es consistente con las características de los principales sectores de la economía Boyacense, en donde se presenta temporalidad en la demanda de trabajo e informalidad en la contratación.

Figura 46 Pesos de las variables que conforman la temática de Creación y captura de valor



Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Si bien se presenta ese bajo aporte de la retención de personal al constructo, este no es significativo, es decir la variabilidad de los resultados empresariales actuales vistos como la creación y captura de valor, en las empresas de la muestra, no se determinan por esta variable manifiesta, indicando una menor relevancia de acuerdo con las percepciones de los encuestados.

Tabla 8 Descripción de las variables manifiestas en Creación y captura de valor

Etiqueta	Enunciado
CRCV1	Retener a los empleados
CRCV2	Mantener la liquidez financiera o flujo de efectivo
CRCV3	Mantener las ganancias y rentabilidad en el nivel actual
CRCV4	Mantener el nivel de producción actual
CRCV5	Generar un crecimiento de las ventas

Fuente: (Dyduch et al., 2021)
Encuesta empresarial Boyacá (2022)

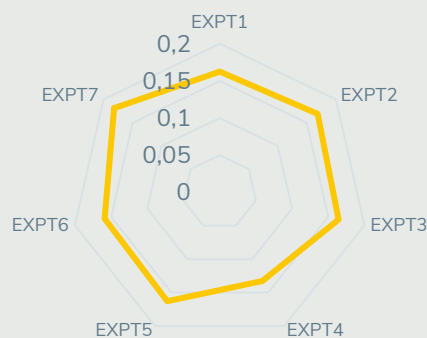
Expectativas

En el escenario de recuperación, las percepciones de los empresarios revelan

cambios esperados en términos de mejoras en la capacidad para desarrollar y lanzar nuevos productos, además del mantenimiento de los flujos de efectivo y en general la recuperación paulatina de los ingresos de las empresas. Fortaleciendo la mejora en la confianza de superación de los impactos negativos que dejó la pandemia.

Desde otro punto de vista, los menores aportes a las mejoras en las expectativas o en la confianza, se encuentran en la capacidad de las empresas para mantener sus estructuras de costos, que como vimos de manera expresa se han visto afectados por los precios de los insumos y la dinámica general de la economía colombiana y mundial. Adicionalmente, el otro factor de menor aporte es el de la capacidad para la generación de empleo, que se suma a las consideraciones mencionadas sobre informalidad, temporalidad y un mercado de trabajo con alta dependencia en actividades con esas características.

Figura 47 Pesos de las variables que conforman la temática de Expectativas



Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)

Tabla 9 Descripción de las variables manifiestas en Expectativas

Etiqueta	Enunciado
EXPT1	Desempeño en general en el futuro
EXPT2	Capacidad para mantener el flujo de efectivo de su empresa
EXPT3	Ingresos de su empresa
EXPT4	Costos de su empresa
EXPT5	Capacidad de producción
EXPT6	Capacidad para generar empleo
EXPT7	Capacidad para desarrollar y lanzar nuevos productos y servicios

Fuente: Encuesta empresarial Boyacá (2022)



Resultados de los modelos de identificación de relaciones

Antes de revisar los indicadores que darán cuenta de las relaciones evidenciadas entre las variables, se evaluará la confiabilidad del modelo y las hipótesis planteadas para su estimación. Partimos de la identificación de las características del modelo de medida o modelo externo, que es de tipo reflexivo y por tanto supone que cada bloque de variables manifiestas u observadas están relacionadas con una variable latente que mide un concepto subyacente único (González Huelva, 2018), es decir, cada bloque debe ser homogéneo y unidimensional, lo cual se puede validar utilizando el *Alpha* de Cronbach y el *rho* de Dillon-Goldstein, estos índices debe ser

mayores a 0.7 para que los bloques se consideren unidimensionales.

La condición de unidimensionalidad u homogeneidad en los bloques se valida de acuerdo con los datos de la siguiente tabla, pues para todas las variables latentes inmersas en el modelo de resultados empresariales, tanto el *Alpha* de Cronbach como el *rho* de Dillon-Goldstein superan el valor de confirmación de 0.7. Adicionalmente, se evidencia que el primer autovalor en todos los bloques es mayor a uno y en el segundo son menores que la unidad.

Tabla 10 Unidimensionalidad de los bloques de variables en el modelo de relacionamiento con los resultados empresariales

Variables latentes	Modo	VMs ¹⁹	C.alpha	DG.rho	eig.1st	eig.2nd
Capacidades dinámicas	A	6	0,857	0,894	3,51	0,849
Procesos cognitivos y emocionales	A	4	0,874	0,917	2,95	0,708
Respuesta a crisis y toma de decisiones	A	6	0,911	0,931	4,17	0,537
Transformación digital	A	7	0,943	0,954	5,24	0,748
Creación y captura de valor	A	4	0,927	0,948	3,28	0,297

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta empresarial 2022

La unidimensionalidad de bloques también se válida para los indicadores de las variables inmersas en el modelo de

relacionamiento con las expectativas empresariales, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 11 Unidimensionalidad de los bloques de variables en el modelo de relacionamiento con las expectativas empresariales

Variables latentes	Modo	VMs	C.alpha	DG.rho	eig.1st	eig.2nd
Procesos cognitivos y emocionales	A	4	0,874	0,917	2,95	0,708
Respuesta a crisis y toma de decisiones	A	6	0,911	0,931	4,17	0,537
Transformación digital	A	7	0,943	0,954	5,24	0,748
Creación y captura de valor	A	4	0,927	0,948	3,28	0,297
Capacidades dinámicas	A	6	0,857	0,894	3,51	0,849
Expectativas	A	7	0,953	0,961	5,45	0,384

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta empresarial 2022

En la evaluación del modelo de estructural o interno que contiene las suposiciones respecto a las relaciones presentes entre las variables latentes o no observadas. Aquí se espera validar la influencia de las variables latentes Exógenas o explicativas sobre las que se explican dentro de los modelos

(Endógenas). En nuestro caso, dado el interés por verificar los aportes de diferentes combinaciones de factores sobre los resultados empresariales y las expectativas, tendremos diferentes grupos de variables endógenas y exógenas dependiendo el modelo.

¹⁹ Cantidad de variables manifiestas



Tabla 12 Resumen modelo interno de relacionamiento con los resultados empresariales

VARIABLES LATENTES	Tipo	R ²	Comunalidad media	Redundancia Media	AVE ²⁰
Capacidades dinámicas	Exó	0,00	0,58	0,00	0,58
Procesos cognitivos y emocionales	Exó	0,00	0,74	0,00	0,74
Respuesta a crisis y toma de decisiones	Exó	0,00	0,69	0,00	0,69
Transformación digital	End	0,44	0,75	0,33	0,75
Creación y captura de valor	End	0,32	0,82	0,26	0,82

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta empresarial 2022

En la anterior tabla se observan los resultados para el modelo de identificación de relaciones con los resultados empresariales (Creación y captura de valor) y la transformación digital, en donde se obtuvieron coeficientes de determinación de 0.32 y 0.44 respectivamente, que de acuerdo con la clasificación de Sánchez (2013) se encuentra en un rango moderado, indicando que el modelo es capaz de explicar en un 32% y 44% las varianzas en las variables latentes endógenas de acuerdo con las variables latentes exógenas. Sin embargo, el modelo en general tiene un Goodness of fit de 0.54 que tiene en cuenta el rendimiento o ajuste tanto del modelo interno como el externo, este valor indicaría un potencial de predicción del 54% del modelo.

La Comunalidad media refleja el potencial de explicación que cada bloque de variables manifiestas tiene respecto a su variable latente, por lo que se esperan valores altos o mayores de 0.5, lo cual se obtiene en todos los casos. En el caso de la redundancia media, esta mide la "cantidad de varianza de una variable latente endógena explicada por sus variables latentes independientes" (González Huelva, 2018) que para este caso los valores de la tabla pueden considerarse moderados. Por último respecto a los indicadores de la tabla

anterior, la varianza media extraída (AVE) permite conocer la proporción de la varianza de cada variable latente que es o puede ser explicada por su conjunto de indicadores o variables medibles (Fornell & Larcker, 1981) para el caso en revisión todos los valores son superiores a 0.5 evidenciando una mayor proporción de varianza debida a los constructos que la relacionada con el error de medida.

En el caso del modelo en el que se relacionan las variables latentes como explicativas de las expectativas empresariales y las capacidades dinámicas, la capacidad explicativa es mayor, pues se obtienen valores R² de 0.46 para la variable endógena capacidades dinámicas y de 0.35 para las expectativas, ambos valores clasificados como de efecto moderado según Sánchez (2013). En el nivel general el ajuste por Goodness of fit se reduce a 0.51.

En cuanto a los indicadores que permiten observar las características de cada constructo, tanto la comunalidad como la AVE tienen resultados superiores a 0.5, reflejando buen potencial explicativo de los constructos de variables manifiestas sobre sus variables latentes. Respecto a la Redundancia Media los resultados indican un moderado potencial explicativo en las relaciones entre variables latentes.

Tabla 13 Resumen modelo interno relacionamiento con las expectativas empresariales

VARIABLES LATENTES	Tipo	R ²	Comunalidad media	Redundancia Media	AVE
Procesos cognitivos y emocionales	Exó	0,00	0,73	0,00	0,73
Respuesta a crisis y toma de decisiones	Exó	0,00	0,69	0,00	0,69
Transformación digital	Exó	0,00	0,75	0,00	0,75

²⁰ Varianza Media Extraída



VARIABLES LATENTES	TIPO	R ²	COMUNALIDAD MEDIA	REDUNDANCIA MEDIA	AVE
Creación y captura de valor	Exó	0,00	0,82	0,00	0,82
Capacidades dinámicas	End	0,46	0,58	0,27	0,58
Expectativas	End	0,35	0,78	0,27	0,78

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta empresarial 2022

Ahora bien, para identificar la significancia de las relaciones causales propuestas entre las variables latentes, es posible evaluar los resultados de los coeficientes de ruta (path) con los cuales se determina la fuerza de las relaciones entre cada factor y la variable endógena. Inicialmente, se revisará el valor del coeficiente original, que según Chin (1998) debe ser mayor o igual a 0,20.

Un enfoque adicional para determinar la significancia de los coeficientes de ruta (path) está basado en los intervalos de confianza calculados a través de una serie de iteraciones (bootstrap) que para este caso fueron 200, teniendo esto en cuenta los coeficientes serán significativos cuando no contienen al cero en su intervalo de confianza.

Tabla 14 Coeficiente de correlación Path en el modelo de relacionamiento con los resultados empresariales

#	Relación Causal	Original	Mean.Boot	Std. Error	Perc.025	Perc.975
R1	CAPD -> TRDI	0,4458	0,4432	0,0262	0,3909	0,4927
R2	CAPD -> CRVA	0,1370	0,1396	0,0369	0,0666	0,2045
R3	EMON -> TRDI	0,1141	0,1140	0,0297	0,0578	0,1678
R4	EMON -> CRVA	0,2864	0,2898	0,0303	0,2313	0,3456
R5	GECD -> TRDI	0,2385	0,2420	0,0288	0,1834	0,3011
R6	GECD -> CRVA	0,0410	0,0371	0,0313	-0,0230	0,1018
R7	TRDI -> CRVA	0,2409	0,2396	0,0324	0,1777	0,3109

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta empresarial 2022

La siguiente tabla contiene los resultados de la validación de las significancia de las relaciones causales planteadas, de acuerdo con los resultados del análisis de significancia de los coeficientes de ruta. Las relaciones entre la creación y captura de valor con los procesos cognitivos y la transformación digital se aceptan pues tanto el coeficiente original cumple el criterio de Chin, como sus intervalos de BootStrap no incluyen el cero, lo cual genera la aprobación de la relación causal. En el caso de las relaciones entre los procesos cognitivos y la transformación digital y las capacidades dinámicas con la creación y captura de valor se producen resultados no concluyentes dada la aprobación por solo uno de los criterios (intervalo de confianza).

Por su parte, la relación causal entre las estrategias de gestión de crisis y procesos de creación y captura de valor se rechaza por los dos criterios, indicando posibles deficiencias en los resultados de las acciones tomadas por las empresas para

abordar los efectos adversos de la pandemia. En la siguiente tabla se resumen las relaciones y su estado de aceptación.

Tabla 15 Resultados por hipótesis en el modelo de relacionamiento con los resultados empresariales

#	Relación Causal	Resultado
R1	CAPD -> TRDI	Aceptada
R2	CAPD -> CRVA	No concluyente
R3	EMON -> TRDI	No concluyente
R4	EMON -> CRVA	Aceptada
R5	GECD -> TRDI	Aceptada
R6	GECD -> CRVA	Rechazada
R7	TRDI -> CRVA	Aceptada

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta empresarial 2022

En el caso del modelo de relacionamiento con las expectativas empresariales, se validó la aceptación de cinco de las ocho relaciones causales planteadas. Tal cual se evidencia en las siguientes tablas.

En el caso de los procesos cognitivos, se válida la significancia estadística de su relación causal tanto con la determinación



de las expectativas empresariales como con la formación de las capacidades dinámicas.

Las estrategias de gestión de crisis presentaron relaciones significativas con la formación de las capacidades dinámicas en las empresas, sin embargo, su aporte a la determinación de las expectativas no se aprueba.

Respecto a la transformación digital, es aceptada con los criterios estadísticos su relación causal con las capacidades dinámicas, sin embargo, su relación con las expectativas no es concluyente dado el valor del coeficiente original menor a 0.20.

La explicación de las expectativas en los resultados actuales vistos a través de la creación y captura de valor presenta

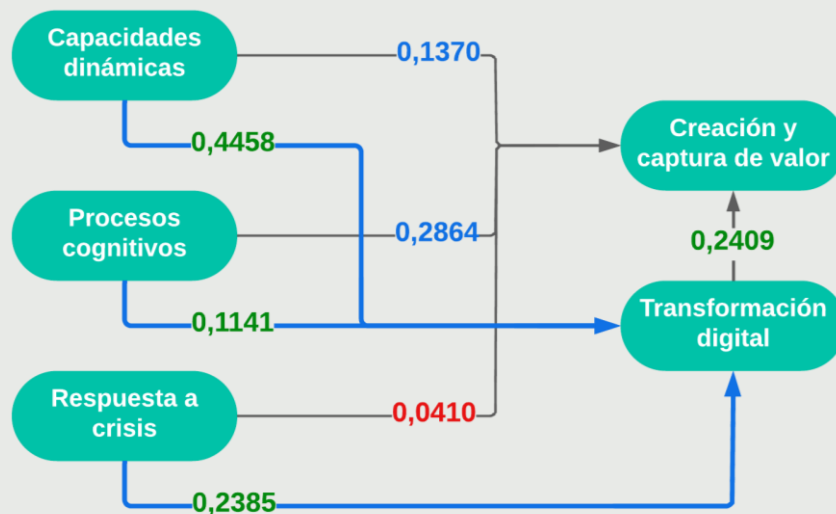
Tabla 17 Coeficiente de correlación Path en el modelo de relacionamiento con las expectativas empresariales

#	Relación Causal	Original	Mean.Boot	Std.Error	Perc.025	Perc.975
R8	EMON -> CAPD	0,2211	0,2190	0,0269	0,1676	0,2649
R9	EMON -> EXPT	0,2466	0,2465	0,0342	0,1713	0,3093
R10	GECE -> CAPD	0,2044	0,2063	0,0275	0,1557	0,2607
R11	GECE -> EXPT	-0,0163	-0,0154	0,0320	-0,0723	0,0430
R12	TRDI -> CAPD	0,4188	0,4194	0,0265	0,3677	0,4653
R13	TRDI -> EXPT	0,1294	0,1275	0,0312	0,0644	0,1875
R14	CRVA -> EXPT	0,3328	0,3350	0,0325	0,2739	0,3958
R15	CAPD -> EXPT	0,0356	0,0354	0,0368	-0,0351	0,1077

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta empresarial 2022

Los resultados de las correlaciones observadas en estos modelos se presentan en las siguientes figuras.

Figura 48 Modelo estimado de relacionamiento con los resultados empresariales



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta empresarial 2022

aceptación con los criterios y por último, la explicación de las expectativas en las capacidades dinámicas arroja un rechazo en su relación causal.

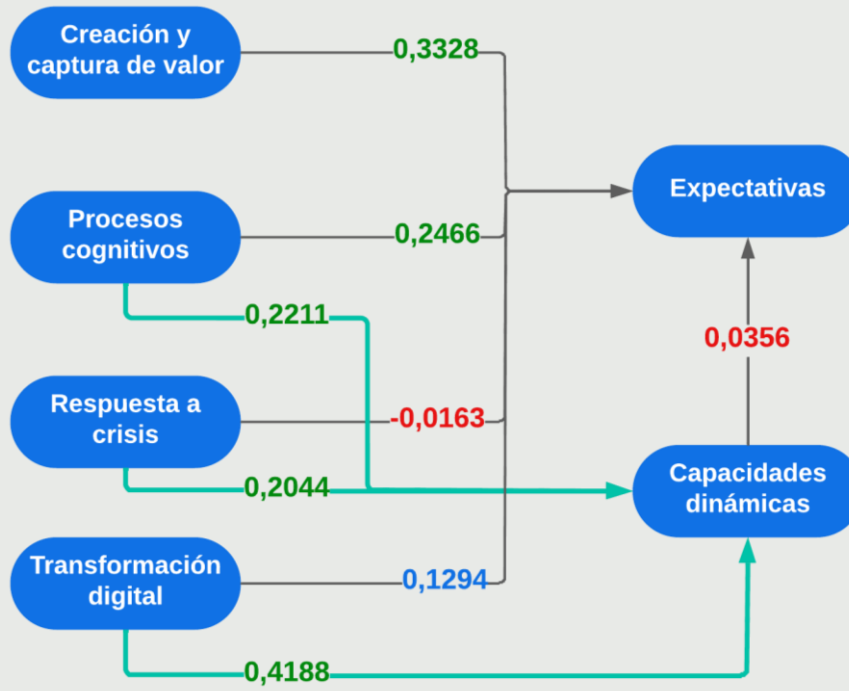
Tabla 16 Resultados por hipótesis en el modelo de relacionamiento con las expectativas empresariales

#	Relación Causal	Resultado
R8	EMON -> CAPD	Aceptada
R9	EMON -> EXPT	Aceptada
R10	GECE -> CAPD	Aceptada
R11	GECE -> EXPT	Rechazada
R12	TRDI -> CAPD	Aceptada
R13	TRDI -> EXPT	No concluyente
R14	CRVA -> EXPT	Aceptada
R15	CAPD -> EXPT	Rechazada

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta empresarial 2022



Figura 49 Modelo estimado de relacionamiento con las expectativas empresariales



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta empresarial 2022



Respuesta institucional al sector empresarial en el contexto del choque por la pandemia

En esta sección se desarrolla una breve caracterización enmarcada en la respuesta institucional en torno a la búsqueda de la reducción o abordaje de los efectos adversos en materia económica sobre el sector empresarial, derivados por la pandemia y la declaración de emergencia sanitaria; especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas por ser las más vulnerables. Estos programas económicos de alivio y mitigación para las empresas buscaron conjuntamente evitar el escalamiento del desempleo, asociado al despido masivo de empleados formales y el cierre temporal o permanente, debido a la falta de liquidez en el corto plazo para cubrir gastos operativos.

Para articular y financiar estos programas fue necesaria la creación del Fondo de Mitigación de Emergencias (FOME)²¹, instancia mediante la cual se dotó al Gobierno de los recursos necesarios para atender los efectos económicos de las crisis. Dentro del FOME los recursos fueron priorizados para atender las necesidades de la población vulnerable en relación con el sector salud, protección del empleo y la actividad económica.

La respuesta institucional viene connotada por los programas y acciones de política económica desarrolladas por parte el ejecutivo nacional en aras de contrarrestar cíclicamente los efectos adversos de la crisis sobre el tejido empresarial, especialmente en los sectores y empresas más vulnerables por sus características. A continuación, se presenta una breve caracterización de los principales programas, su objetivos y alcance.

“Colombia Responde para Todos” (línea de crédito Bancóldex)

La línea de crédito “Colombia Responde para Todos”, desarrollada por medio del Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia (Bancóldex), representó una estrategia institucional a través de la cual el gobierno buscó mitigar el escalamiento de los efectos económicos más significativos de la crisis sobre el sector tejido empresarial del país, en términos de dar acceso a liquidez en el corto plazo para asegurar la conservación de los puestos de empleo y operación. Cabe mencionar que, el objetivo a que apunta ese programa encuentra enmarcado dentro de las estrategias del Pacto por el Emprendimiento del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022, estaba proyectado el rol que Bancóldex desempeñaría mediante la disposición de líneas de créditos para 30 mil micro, pequeñas y medianas empresas entre el lapso 2018 y 2022.

Ahora bien, la estrategia puntual de este programa consistió en desarrollar una línea de crédito especial —con tasa de interés de $IBR + 0\%$ para los intermediarios financieros—, que brindarán acceso a las pequeñas empresas al microcrédito, así como a demás instrumentos de financiación para el mantenimiento de sus operación empresariales. Esta línea de crédito priorizó en los microempresas, con la disponibilidad de hasta 10 millones por empresas y plazos máximo de pago de hasta 2 años. El valor del monto total dispuesto por la línea de crédito fue de 250 mil millones de pesos, los cuales fueron focalizaron en las a las empresas de los sectores más afectados: turismo, industria manufacturera aviación, así como a sus cadenas de suministro.

²¹ Al FOME se le adicionaron más de \$40 billones que contribuyeron a dar un manejo ágil y ordenado a los recursos que se dirigieron a enfrentar la emergencia sanitaria.



Fondo Nacional de Garantías (FNG) (línea de crédito)

Desde el Fondo Nacional de Garantías (FNG) se ofrecieron líneas de créditos especiales en todo el nivel territorial con el objeto de suministrar liquidez financiera y preservar los puestos de empleo, el monto total de los créditos ofrecidos osciló entre \$36,5 y \$37,5 billones. En relación con el impacto de dicha estrategia, se lograron preservar más de 2,4 millones de empleos²² en el país. Lo cual podría estar asociado al hecho de que, los créditos del FNG se destinaron en un 96,6% a pequeñas y medianas empresas (MiPymes) y trabajadores independientes, mientras que el restante 2,8% se destinó a empresas grandes. En relación con los trabajadores independientes beneficiados, el número total de beneficiarios fue de 74 mil trabajadores, equivalente a un monto de créditos de \$773 mil millones.

Estos créditos fueron clasificados según finalidad, siendo las líneas de capital de trabajo y pago de nóminas las más utilizadas por los departamentos, las cuales apuntan a la preservación de los niveles de actividad económica y de empleo. El alcance del programa a nivel departamental es el siguiente, Bogotá con el 31,9% (\$10,9 billones) concentran el mayor número de beneficiados; seguido por Antioquia con un 16,6% (\$5,7 billones); Valle del Cauca con 9,6% (\$3,3 billones); Atlántico con 5,7% (\$1,9 billones); Santander con un 4,7% (\$1,6 billones); Cundinamarca con 4,0% (\$1,4 billones) y los otros departamentos con cerca de \$9,4 billones, equivalentes al 27,5%.

Programa de Acompañamiento a Deudores (PAD) (refinanciamiento)

En el marco de los impactos financieros causados por el confinamiento, y el riesgo ante el riesgo de una profundización de la crisis, el Gobierno Nacional implementó el Programa de Acompañamiento a Deudores

(PAD), el cual es básicamente un mecanismo para la gestión del riesgo de la cartera de los establecimientos financieros. Este programa tenía por objeto garantizar la redefinición de créditos de los deudores en nuevas condiciones más acordes a la realidad generada por la crisis. El modo operativo del programa consistía en que cada entidad estaba sujeta de aplicar las condiciones financieras según las características de los créditos dictados por el PAD, tales como no aumentar las tasas de interés, ni aplicar tasas de mora o reportar a los deudores en las centrales de riesgo.

Según reportes de Asobancaria y la Superintendencia Financiera de Colombia, 2,2 millones de deudores redefinieron las condiciones de sus créditos contraídos por un valor aproximado de \$36 billones, de modo que a la fecha \$85 de cada \$100 de la cartera están normales, solo \$5 de cada \$100 están en mora, y otros \$10 de cada \$100 siguieron en programas de apoyo. Así mismo por medio del PAD se logró una reducción de la tasa de interés promedio de 2,13 puntos porcentuales.

Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF) (subsidio a la oferta)

El Programa de Apoyo al Empleo Formal, aprobado en mayo de 2020, representó una estrategia del Gobierno Nacional de protección del empleo en el contexto de la prolongación de la emergencia sanitaria por el COVID-19 y el consecuente efecto sobre las variables macroeconómicas. El programa en sí consistió en la entrega de un subsidio monetario mensual equivalente a \$351.000 para 2021 al empleador, con el fin de exhortarlo a conservar los puestos de empleo. Las empresas que quisieran aplicar al programa debían evidenciar un descenso en sus ingresos de al menos el 20%, en relación con el año inmediatamente anterior; entre otros requisitos, como tener un producto financiero y al menos cuatro empleados

²² Cifras que corresponden a lo transcurrido en el 2021.



reportados en la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA) correspondiente al periodo de cotización del mes de febrero de 2020.

El PAEF contó además con un enfoque especial en las micro y pequeñas empresas (máximo 50 empleados reportados a marzo de 2021). En el primer año de aplicación de este programa (2021) 49.489 empleadores se reportando como beneficiarios de esta transferencia con corresponsabilidad.

Programa de Apoyo para el Pago de la Prima de Servicios (PAP) (subsidio a la oferta)

Este programa, al igual que los precedentes, surge en el contexto de la emergencia sanitaria generada por el COVID-19 y la respuesta institucional del Gobierno. De esta manera, el objeto específico del Programa de Apoyo para el Pago de la Prima de Servicios fue otorgar un aporte monetario gubernamental, para complementar y subsidiar el pago correspondiente a la prima de servicios de mitad de año en 2020; el alcance del PAP posteriormente fue extendido para el pago de la segunda prima de servicios del año 2020. En relación con los resultados y recursos destinados en el PAP, se tiene que 95.307 empleadores fueron beneficiarios con esta transferencia; resultado de los cual se impactó a 1'048.561 empleos asociados; se destinaron 289.442 millones de pesos en total.

Programa de Apoyo para las Empresas Afectadas por el Paro Nacional (subsidio a la oferta)

El Programa de Apoyo para las Empresas Afectadas por el Paro Nacional surge ante la coyuntura disruptiva del paro nacional de abril de 2021 y, los efectos económicos generados por los bloqueos de vías nacionales, corte en la cadena de suministros, aumento de los precios de bienes e insumos, etc. Respecto a los prerequisites de participación, los

empleadores beneficiarios del programa debían tener más de 2 trabajadores reportados en la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA) y certificar una caída en los ingresos del al menos el 20% en los ingresos respecto al año inmediatamente anterior. En cuanto al alcance del programa, 12.684 empleadores fueron beneficiados y 107,3 mil millones de pesos fueron girados a los empleadores, equivalentes a \$181.500 por cada empleado (20% de un SMLMV de 2021) por trabajador.

Nuevo empleo (Estrategia Sacúdete)

El programa “Nuevo Empleo”, como parte operativa de la Estrategia Sacúdete, se encuentran enmarcado en las estrategias planteadas en el “Pacto por el Emprendimiento” del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Este programa se encuentra enfocado en potenciar las habilidades juveniles y promover el crecimiento de emprendimientos por parte de los jóvenes, para que puedan consolidarse en el mercado; representando esto un activo de transformación individual y social. El objetivo del programa fue otorgar a los empleadores —que efectuaron contrataciones en 2021—, un aporte mensual equivalente al 25% de un salario mínimo legal mensual vigente (SMLMV) de 2021, por cada trabajador adicional entre 18 y 28 años que fuese vinculado; ello, con el fin de aumentar el empleo juvenil en condiciones de formalidad en el país.

Devolución de saldos a favor por IVA y renta (subsidio a la oferta y la demanda)

El objetivo de la devolución y/o compensación de saldos, tanto por concepto de renta como de IVA, fue en su momento aumentar la equidad, poder adquisitivo y liquidez de personas y empresas identificadas como potenciales beneficiarios según sus declaraciones de renta e IVA, mediante la devolución de saldos monetarios a favor; dado el contexto de



choque económico producido por el COVID-19. Este procedimiento fue parte del articulado de la Ley de Crecimiento Económico de 2019 promulgada por el ejecutivo. En términos de alcance, se tiene que para 2020 un millón de hogares fueron beneficiados por concepto de devolución bimestral de 75 mil pesos; actualmente el programa se ha extendido a dos millones de

hogares y aumentado a un pago equivalente a 80 mil pesos. A nivel departamental, Bolívar concentra el mayor número de beneficiarios (172.222 hogares), mientras que Córdoba (167.253), Antioquia (167.169), Nariño (131.618) y Cauca (105.564) representan los siguientes departamentos con más hogares beneficiados.

Marco: Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022

Los programas previamente descritos se encuentran enmarcados en el pilar estratégico de emprendimiento, del “Pacto por el Emprendimiento²³, la Formalización y la Productividad” del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” del gobierno saliente. En dicho pacto se planteó de modo estratégico aumentar la formalización y el emprendimiento, dinamizar el desarrollo empresarial y fomentar las capacidades de innovación. La formulación de este pacto partió de un diagnóstico precedente, producto del cual se identificaron aspectos relativos a la estado de la aplicación de

capacidades dinámicas por parte de las empresas, identificando con ello cuestiones como que, las pequeñas y medianas empresas suelen tener niveles bajos de digitalización o transformación digital.

De ese modo, los objetivos propuestos en el PND 2018-2022 apuntan a acciones que se materializaron en cierta medida con la aplicación de los programas previamente descritos, dichos objetivos fueron: lograr la consolidación de más emprendimientos de alto potencial; aumentar el acceso de financiación a las empresas nuevas; y reducir los costos asociados a la formalización.

Síntesis

En últimas, se debe mencionar, por un lado, que gran parte de estos programas apuntaron estratégicamente en garantizar el flujo de liquidez mediante el suministro a la oferta de subsidios monetarios, sujetos en algunos casos, a condicionalidad de destinación de recursos, como en el caso de garantizar no prescindir de empleados. De este modo, el aseguramiento de liquidez financiera mediante el acceso a crédito,

subsidio a la prima, redefinición de deuda, en épocas de crisis, permite la operación en el corto plazo de las micro, pequeñas y medianas empresas principalmente, dado que son las que suelen tener menores fuentes de ingresos para seguir operando antes choques impredecibles.

²³ Conforme la visión del PND 2018-2022: “El emprendimiento se establecerá en un entorno favorable para crear y consolidar empresas movilizando recursos para desarrollar nuevos productos y procesos”

RECUPERACIÓN EMPRESARIAL DE AMÉRICA LATINA TRAS LA PANDEMIA

Durante 2022, la reactivación económica se caracterizó por la dinámica empresarial latinoamericana, destacándose el papel de las políticas económicas que impidieron mayores afectaciones al tejido empresarial pero que parecen insuficientes para afrontar el desempleo, la falta de crecimiento económico y el descontento social.





RECUPERACIÓN EMPRESARIAL DE AMÉRICA LATINA TRAS LA PANDEMIA

Matallana Kuan, Olga²⁴

Castro Fajardo, Hermes²⁵

Introducción

Una de las grandes preocupaciones de los gobiernos de América Latina fue el cierre de empresas dadas las implicaciones sociales y económicas de estas decisiones por las pérdidas financieras, de saber empresarial, de capital físico y por las afectaciones en las cadenas productivas. Ante este panorama, las administraciones públicas de la región tomaron medidas importantes para favorecer la sostenibilidad de las empresas, como apoyos a la liquidez, créditos, ayuda directa (subsídios), protección laboral (teletrabajo y subsidios a los salarios), producción y exportaciones.

Durante la pandemia se destacó el crecimiento del comercio electrónico en las empresas en América Latina, evidenciando su potencial y la necesidad de políticas públicas de fomento dirigidas a productores y consumidores, también hizo resurgir la idea de la tan anhelada integración comercial y económica de la región como una opción de intercambio y ampliación de los mercados locales. Sin embargo, esta utopía impone fortalecer los sistemas de pago electrónico, el desarrollo de un sistema regulatorio para empresas y clientes, impulsar habilidades digitales y la comprensión de nuevos modelos de negocio

y las oportunidades asociadas (CEPAL, 2021)

Durante 2022, la reactivación económica se caracterizó por la dinámica empresarial latinoamericana, destacándose el papel de las políticas económicas que impidieron mayores afectaciones al tejido empresarial pero que parecen insuficientes para afrontar el desempleo, la falta de crecimiento económico y el descontento social, evidenciando una vez más las problemáticas estructurales de América Latina en términos económicos, sociales y políticos. El panorama que se avecina en 2023 impone retos como el manejo de la inflación e incrementos de costos asociados a la escasez de materias primas por la guerra de Rusia y Ucrania, y la incertidumbre que establece el entorno macroeconómico mundial y nacional.

Para analizar el comportamiento de las empresas de América Latina, se establecen en el presente capítulo tres tópicos: el primero se relaciona con el entorno macroeconómico mundial considerando el análisis del PIB, la calificación de la política fiscal, la inflación, el desempeño comercial y el desempleo; el segundo considera las

²⁴ Economista, especialista en Gerencia del Talento Humano, magister en Administración. Universidad Nacional Abierta y Distancia - UNAD. Líder grupo de investigación Ideas en Acción. olga.matallana@unad.edu.co. ORCID. <http://orcid.org/0000-0002-3563-1668>

²⁵ Economista, especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial, MBA en Dirección y Administración de Empresas, doctorando en Administración Gerencial. Universidad de Boyacá, Grupo GISEDE. hcastro@uniboyaca.edu.co. ORCID. <https://orcid.org/0000-0002-4115-7069>



consecuencias de la pandemia en el tejido empresarial ahondando en lo ocurrido en Colombia; y en el tercero se reflexiona sobre la importancia de las estrategias empresariales y las políticas de apoyo al sector empresarial que imponen medidas

diferenciales y especial atención a temas de innovación, teletrabajo, comercio electrónico y productividad, siendo las alianzas Universidad - Empresa - Estado - Sociedad, fundamentales para el logro de estos objetivos.

Entorno macroeconómico general

El mundo presenta un panorama internacional de grandes desafíos para el 2023, que es explicado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) a través de la pérdida del impulso de la economía global y la alta inflación, fenómenos provocados por los altos costos de la energía, el incremento de tasas de interés y la escasez originada por la guerra entre Rusia y Ucrania (OECD, 2022a). En este contexto, las naciones latinoamericanas deberán ajustar sus políticas económicas para afrontar un largo periodo de caída en la producción y de subida de precios, circunstancias que afectan el empleo y por ende a la capacidad de los hogares para demandar los bienes y servicios que producen las empresas, no obstante, este entorno desfavorable es el resultado de las decisiones que tomaron los gobiernos durante la pandemia y por las nuevas realidades geopolíticas, de tal manera que a futuro, las empresas seguirán enfrentando constantes amenazas que socavan sus rendimientos a través de la reducción del mercado y del freno a la manufactura por el encarecimiento de los costos.

Durante la pandemia de la COVID - 19 las empresas debieron asumir un ambiente

externo poco favorable para los negocios y muchas aún no se recuperan, de tal manera que aquellas que no fueron lo suficientemente flexibles para adaptarse a esa nueva realidad, tuvieron problemas para mantenerse en el mercado y tendrán mayores dificultades ante el futuro de crisis que se pronostica. Entre los indicadores más importantes que vale la pena mencionar y que evidencian estas amenazas empresariales se encuentran las cifras macroeconómicas, que al ser revisadas con mayor detenimiento demuestran la gran vulnerabilidad que tienen las economías latinoamericanas.

Para el 2023, la OCDE pronostica que el crecimiento de la economía mundial se reduciría al 2,2%, cifra similar a la reportada en el año 2019, esto a pesar de que muchos países ya se habrían recuperado de la situación presentada en el 2020. En el caso de América Latina, los efectos de la pandemia fueron muy significativos puesto que la región presentó la mayor reducción del PIB con el -6,7% y aunque para el 2021 se recupera con el 6,8% de crecimiento, otras regiones como Asia y el Pacífico apenas sintieron los impactos de la crisis (Tabla 18).

Tabla 18 Crecimiento del PIB por región (%)

País	2019	2020	2021
América del Norte	2,3	-3,5	5,6
América Latina y el Caribe	0,7	-6,7	6,8
Asia oriental y el Pacífico	4,0	-0,2	5,8
Europa y Asia central	1,8	-5,5	5,8
Mundo	2,6	-3,3	5,8

Fuente: adaptado de Banco Mundial



Los datos del crecimiento económico contrastan con la valoración positiva que le otorgó el Banco Mundial a la política fiscal y monetaria latina, calificación que se utiliza para evaluar la sostenibilidad de la economía a corto y mediano plazo (Tabla 19). En este caso, América Latina presentó una mejor evaluación que otras regiones y que el resto del mundo, lo que significa que tuvo una

adecuada capacidad para atender las necesidades que se presentaron con la pandemia y que es respaldada por el informe de la OECD (2022b), sin embargo, los resultados expresados en crecimiento económico y desempleo muestran que no fueron tan efectivas a nivel macroeconómico (América del Norte no reporta datos).

Tabla 19 Calificación de la política fiscal por región

País	2019	2020	2021
América del Norte			
América Latina y el Caribe	3,44	3,44	3,38
Asia oriental y el Pacífico	3,04	3,04	2,93
Europa y Asia central	3,40	3,38	3,63
Mundo	3,08	3,07	3,06

Fuente: adaptado de Banco Mundial

Los efectos del escaso crecimiento económico se impactaron en el nivel de desempleo calculado por la OIT (Ver tabla 22), siendo la región latina la que mayores cifras presenta antes, durante y después del año de confinamiento por el COVID - 19. Asia sigue siendo la que menor efecto sufrió y la que más se aproxima a los niveles de ocupación previos a la pandemia, lo que indica un precario desempeño de los gobiernos de América latina y la ineficacia de algunas de las políticas aplicadas para contener la caída de la producción o para promover la recuperación económica, siendo particularmente negativo un elevado desempleo por su efecto en la demanda y por la restricción que impone para el crecimiento de largo plazo.

En segundo lugar, la OCDE estima que para el 2023 la inflación mundial estará ubicada en el 6,6%, es decir, que tardará más de dos años en retornar a los niveles pre pandemia, por lo que las empresas deberán adaptarse ajustando su estrategia y su estructura de mediano plazo. La tabla 20, muestra que después de la pandemia aumentaron los precios en todas las regiones, sin embargo, América Latina y del Norte sufrieron el mayor incremento, en parte, por su política monetaria expansionista y por la alta dependencia internacional que significa su déficit comercial, mientras que los países asiáticos fueron los menos afectados por la subida de precios y por ello no serán muy impactados en términos de competitividad para el futuro.

Tabla 20 Inflación por regiones (%)

País	2019	2020	2021
América del Norte	1,88	0,98	4,05
América Latina y el Caribe	2,37	1,38	4,26
Asia oriental y el Pacífico	1,63	0,85	2,41
Europa y Asia central	1,76	1,20	3,15
Mundo	2,19	1,92	3,42

Fuente: adaptado de Banco Mundial

Respecto al desempeño comercial, el periodo de pandemia ha sido benéfico para América Latina, precisamente porque el cierre de los mercados en el 2020 trajo consigo un superávit comercial que no supo

mantenerse en el 2021 cuando volvió a ser negativa la balanza comercial. Esta particularidad fue explicada por Mesquita y Stein (2019), al afirmar que 30 años después de la liberalización comercial de



América Latina aún sigue siendo muy proteccionista y aunque logró importantes réditos en materia de productividad, no tuvo el suficiente capital humano para asimilar el conocimiento y la tecnología que hoy dominan el contexto internacional para hacerse más competitivos con productos de

alto valor agregado en mercados especializados. El caso de América del Norte es representativo debido a que tiene un amplio déficit comercial, el cual contrasta con el abultado superávit de su contraparte en Asia y Europa (Tabla 21).

Tabla 21 Balanza comercial como porcentaje del PIB por regiones (%)

País	2019	2020	2021
América del Norte	-269,1%	-303,0%	
América Latina y el Caribe	-53,5%	84,8%	-51,3%
Asia oriental y el Pacífico	148,9%	256,3%	266,2%
Europa y Asia central	318,0%	303,3%	378,2%
Mundo	50,9%	76,7%	98,2%

Fuente: adaptado de Banco Mundial

En términos sociales, el desempleo refleja los efectos de la desaceleración de la economía global y en particular de la economía latinoamericana, que igual que en otros indicadores, fue la que llevó la peor parte. Esto lleva a pensar que las medidas de política fiscal y monetaria no fueron eficaces para frenar el cese empresarial y la

ola de despidos que provocaron los cierres, por ello en 2021 el desempleo seguía siendo de dos dígitos. El elevado nivel de desempleo condujo, entre otros factores, al aumento de la pobreza y la pérdida de dinamismo del consumo de los hogares, lo cual también se traduce en un menor crecimiento económico futuro (Tabla 22).

Tabla 22 Desempleo por región (%). Cálculos del a OIT

País	2019	2020	2021
América del Norte	3,9	8,2	5,7
América Latina y el Caribe	7,9	10,1	10,0
Asia oriental y el Pacífico	3,8	4,3	4,2
Europa y Asia central	6,7	7,2	7,1
Mundo	5,4	6,6	6,2

Fuente: adaptado de Banco Mundial

Para la CEPAL (2022), el 32% de la población de la región vive en situación de pobreza en el 2022, de tal manera que aún no logra regresar a los niveles prepandemia y que junto al aumento de la desigualdad, son producto de un efecto combinado de bajo crecimiento económico, de la dinámica del mercado laboral y de la inflación, por lo que recomiendan fuertes intervenciones institucionales con inversiones en educación, salud y protección social que pueda convertir la situación en una oportunidad de desarrollo en el futuro.

Orias Arredondo (2022) menciona que en América Latina se conjugaron múltiples

crisis que desbordaron el ámbito exclusivamente sanitario y que tienen que ver con problemas de índole económica, social y política. La profundización de la crisis multicausal fracturó la institucionalidad multilateral y la escasa inserción a los mercados externos debido a problemas estructurales anteriores a la pandemia que no han podido resolverse y que tienen que ver con una depresión económica persistente, debilidad democrática y fatiga social con la institucionalidad, por ello, el periodo de recuperación será lento y prolongado, lo que también significa que problemas como la desigualdad seguirán minando a la sociedad



latinoamericana de inestabilidad. Al respecto, el autor recomienda encontrar espacios de concertación política regional que superen la heterogeneidad económica y

las diferencias político - ideológicas que impiden el debate y el consenso para encontrar una agenda común de desarrollo.

Dinámica de las empresas de América Latina tras la pandemia

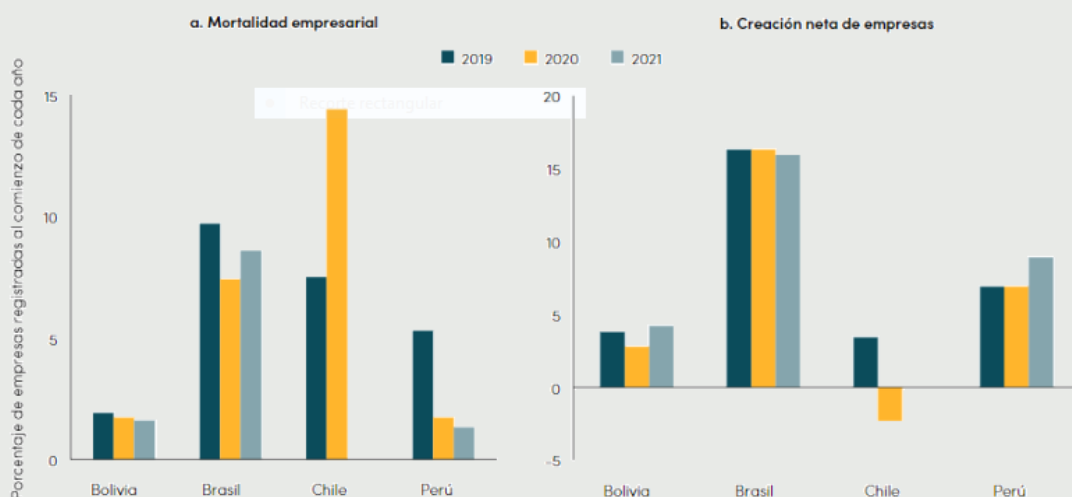
Históricamente las empresas de América Latina, se han caracterizado por las brechas de productividad interna y externa, heterogeneidad estructural y baja inserción tecnológica; la pandemia obligó al sector empresarial a innovar en operación, tecnologías, modelos de negocio, manejo de proveedores y empleados, generando importantes cambios en la manera de trabajar y transformando los paradigmas laborales de tiempo, modo y lugar en muchas organizaciones e imponiendo el teletrabajo como una nueva forma de interacción mediada por TICs.

A nivel de región se esperaba un gran número de quiebras empresariales, pero acorde a los datos oficiales, durante 2021 esta cifra fue similar a la de los años anteriores y en algunos países, incluso fue menor gracias a los programas gubernamentales de ayuda a productores y consumidores. Aún persisten dudas

respecto a si estas cifras se dan ante la dificultad de oficializar los procesos de quiebra o si corresponden realmente al desempeño de las empresas, demostrando la carencia de datos de buena calidad y homologables que den mayor certeza en la información (Powell & Rojas-Suárez, 2022)

En la figura 50 se aprecia el comportamiento de la mortalidad empresarial de algunos países de América Latina, se destaca el caso de Chile y Brasil que registran mayores cierres durante la crisis. Bolivia y Perú tuvieron menor nivel de fracasos empresariales en 2020 y 2021 que antes de la pandemia. En lo que refiere a creación de empresas se resalta el dinamismo de Perú y Bolivia, los cuales en 2021 presentaban cifras superiores a las de 2019; en Brasil hay comportamientos similares en los tres años estudiados. Chile, por su parte, registró cifras negativas en establecimiento de nuevas organizaciones en 2020.

Figura 50 Mortalidad y creación neta de empresas en Bolivia, Brasil, Chile y Perú, 2019–2021



Fuente: Powell, A. y Rojas-Suárez, L. (2022). Empresas prósperas para una recuperación sólida: políticas de apoyo al sector empresarial y al empleo en América Latina y el Caribe. BID. <http://dx.doi.org/10.18235/0004398>

Para la OECD (2022b), en la región no se aprecian patrones fuertes de mortalidad

empresarial debido a las políticas públicas destinadas a apoyar hogares y empresas, y



a las medidas rápidas y poco convencionales que tomaron los bancos centrales para mantener la liquidez, como fueron la flexibilización en las tasas de interés, en los estándares de garantía y capital a las instituciones financieras, lo que a su vez podría explicar la buena calificación en política fiscal que el Banco Mundial dio a estas economías.

Si bien es cierto las estadísticas oficiales son más optimistas de lo que se esperaba, es innegable el impacto económico que se

generó a nivel mundial y que ha golpeado por igual a economías desarrolladas y en desarrollo. En el caso colombiano, el dinamismo de las empresas se vio afectado durante la pandemia, pero, para el 2021 se presentaron cifras de recuperación económica y que, según Confecámaras (2022), la dinámica de matrícula mercantil activada y renovada fue satisfactoria, en la Tabla 23 se identifica la evolución de unidades empresariales que operan en el país acorde a la información del Registro Único Empresarial y Social (RUES).

Tabla 23 Dinámica de matrícula mercantil colombiana, periodo 2018 a 2022

Ítem / Año	2018	2019	2020	2021
Número de matrículas mercantiles activas y renovadas al cierre del periodo	1,619,173	1,643,948	1,503,363	1,628,681
Número de empresas creadas	303,038	306,595	278,302	307,679

Fuente: elaboración propia basados en Confecámaras (2022)

En la tabla se observa que durante el 2019 se redujo la matrícula mercantil de 140,585 empresas, pero en 2021 esta tendencia se revirtió llegando a números muy similares a los que se manejaban antes de la crisis. En lo que refiere a la creación de nuevas empresas se ha presentado en la post pandemia un dinamismo empresarial y reactivación económica evidente en las 307,679 unidades creadas, presentando mejores cifras que las previas al COVID. No obstante, aunque el número de organizaciones no parece haberse afectado demasiado como si lo ha hecho el nivel de empleo que registra en la economía colombiana, llegando a niveles superiores a dos dígitos con el 10.7% en septiembre de 2022, fenómeno que tiene graves implicaciones sociales y en el consumo.

De otra parte, hay que considerar la afectación que tiene la tasa de cambio actual en las decisiones empresariales de producción e inversión, la TMR ronda los \$4.800 pesos por dólar, lo que incrementa sustancialmente los costos de insumos y materias primas importadas, impulsando la inflación y afectando a los consumidores.

Entre los aspectos positivos que se rescatan de la pandemia, ha sido la obligación de replantear estrategias que impactan la

producción, el comercio, la distribución y el pago de bienes y servicios en entornos caracterizados por la incertidumbre y la volatilidad. El reto en la post pandemia consiste en mantener estas iniciativas a mediano y largo plazo, situación que se torna compleja ante las condiciones macroeconómicas negativas que se prevén para el 2023.

Es allí donde las cámaras y asociaciones empresariales juegan un trascendental papel para canalizar las inquietudes del sector privado a las autoridades gubernamentales, facilitando el acceso a las medidas de política que afectan la actividad mercantil y organizando seminarios y capacitaciones gratuitas para las empresas, esto con el ánimo de fortalecer la reactivación económica y su ajuste a las dinámicas del entorno (CEPAL, 2020). Además, se requieren acciones urgentes para potencializar la sostenibilidad, la productividad y la competitividad empresarial en aras de consolidar el aparato productivo de la región y del país.

De acuerdo con García et al. (2021), el impacto de la contingencia del COVID - 19 en las MiPymes de América Latina implicó resistir la pandemia en dos sentidos: por un lado, la suspensión parcial de operaciones



para adaptarse a las nuevas medidas, y por el otro, ajustar la capacidad instalada mediante despidos o disminución en las compras y suministros. Este análisis permite concluir que la última opción para el empresario siempre fue el cierre, por lo que tuvieron que depender de sus propios recursos para no tener que recurrir a financiación externa y que concuerda con el estudio anterior (Ochoa et al., 2020), donde el 28% de los empresarios financiaron la reducción de la liquidez mediante sus ahorros y recursos propios.

En este mismo sentido, la necesidad de una mayor inmersión tecnológica de las Pymes de la región fue evidente, obligando a una pronta transición digital, no solo al interior de las organizaciones sino también en las entidades estatales y de fomento empresarial que se vieron obligadas a generar soluciones ágiles para los usuarios en pro de la eficiencia en el quehacer de las empresas.

Finalmente, el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2022) afirma que la incertidumbre económica que se prevé para el 2023 y que tendrán que afrontar las empresas, está alimentada por factores externos, entre ellos, por los efectos de la guerra de Rusia y Ucrania, la volatilidad de los mercados financieros internacionales y el nivel elevado de inflación en el mundo, que hacen que el entorno económico actual sea difícil y complejo, ralentizando o posponiendo las decisiones empresariales de inversión y crecimiento. “Hoy más que nunca se requiere de un cambio estructural progresivo que permita avanzar hacia sectores con mayor productividad, tecnología, generación de empleos y sostenibilidad” (CEPAL, 2020), lo que impone ajustes institucionales y empresariales que posibilite la transición a productos con valor agregado que sean menos vulnerables a los choques externos y que por mucho, estarán soportados y mediados en las TIC’s.

Estrategia empresarial para la post pandemia

Para Ruiz (2021), el desarrollo empresarial en la post pandemia obliga a las empresas latinoamericanas a trabajar cuatro dimensiones fundamentales: el desarrollo productivo, la infraestructura tecnológica, el capital humano y la macroeconomía, a través de medidas de corto, mediano y largo plazo.

Las políticas de desarrollo productivo en escenarios de recuperación requieren de medidas diferenciales porque unos sectores fueron más afectados que otros; en infraestructura tecnológica se hace fundamental acelerar el proceso de transformación digital mediante los desarrollos de innovación y tecnologías que proporcionen valor agregado, potencialicen la industria 4.0 y la gestión del trabajo remoto; en lo que respecta al capital humano es importante la participación y articulación de diversos actores como la academia, el sector privado y el gobierno para la

implementación de políticas públicas; y finalmente, garantizar la estabilidad de factores macroeconómicos como los impuestos, la inflación, la tasa de cambio y el crecimiento económico que favorezcan la creación de políticas y estrategias empresariales de largo plazo.

En el mismo sentido, concluyen Beveronitti et al. (2021), cuando afirman que las empresas que logran una mayor resiliencia o capacidad de adaptación a los entornos cambiantes, son las que presentan mejor desempeño ante las contingencias, más en América Latina, región caracterizada por inestabilidad económica, política y social que genera alta incertidumbre para la toma de decisiones, por tanto, recomiendan que, para afrontar los efectos de la pandemia y hacer frente a grandes retos como la caída de la demanda y la disrupción de la cadena de suministro, las organizaciones deben mantener su visión estratégica de largo



plazo, construir relaciones de mutua confianza y de largo plazo con sus colaboradores internos y con las empresas proveedoras y clientes en el ámbito externo, así como fortalecer su capacidad de gestión y la conformación de equipos especializados para lidiar con los ambientes de incertidumbre propios de cada país, en el ámbito interno.

Así mismo, el éxito de las empresas estará relacionado con la implementación oportuna de respuestas efectivas ligadas a la visión estratégica y no a la implementación de medidas reactivas de corto plazo, sin embargo, ante crisis como la provocada por el COVID - 19, la literatura ha demostrado que la resiliencia empresarial en cuanto a la

participación en el comercio electrónico y la producción a través de teletrabajo, garantizaron la permanencia de los negocios, por lo que conviene afirmar que dichas acciones reactivas también deben estar acordes con la propuesta estratégica de largo plazo.

Para García et al. (2021), afrontar un entorno global incierto como el descrito anteriormente, implica una mayor capacidad de adaptación, para lo cual es necesario fortalecer la cohesión y solidaridad entre los colaboradores y la empresa y una mejor gestión financiera de los recursos como soporte para periodos de paro o reducción del mercado.

DECISIONES DE POLÍTICA MONETARIA Y FISCAL EN COLOMBIA POSTPANDEMIA

Con el fin de examinar las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional para controlar los impactos económicos y sociales en el país, se hace una descripción de las actuaciones en materia de la política monetaria y fiscal.





DECISIONES DE POLÍTICA MONETARIA Y FISCAL EN COLOMBIA POSTPANDEMIA

Elaborado por el equipo de Planeación y Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Tunja

Suárez Amaya, Luis Alejandro ²⁶

Suárez Calderón, Harold Mauricio ²⁷

Calvete Murcia, Iván Mauricio ²⁸

Introducción

Después de transcurridos 840 días desde el comienzo de la emergencia sanitaria, el 30 de junio del año 2022 el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Salud y Protección Social, declara que se levanta la medida de emergencia sanitaria a raíz de la pandemia provocada por el COVID-19 mediante el Decreto 655 de 2022²⁹. Esto es gracias a que el Plan Nacional de Vacunación a corte de abril del año 2022 ha logrado contar con el 83 % de la población con al menos una dosis, 69,2 % con el esquema completo y el 34 % de colombianos con dosis de refuerzo (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022). En consecuencia, los casos de COVID-19 y muertes a raíz del virus se han controlado exponencialmente, a nivel mundial se ha podido superar este episodio, aunque en algunos lugares aún se presenta en cantidades menos alarmantes que hace unos años.

Ahora, el ojo del huracán se encuentra en las consecuencias globales de las políticas monetarias y fiscales expansivas tomadas

durante la pandemia que fueron las opciones necesarias para evitar detener de manera abrupta el gasto y el consumo de los Gobiernos y hogares, permitiendo así una economía dinamizada en la actualidad, no obstante, sin dejar de lado las repercusiones micro y macroeconómicas que estas medidas han significado en las economías de todos los países. Además, han existido otros factores como por ejemplo el nuevo cambio de Gobierno en Colombia, otros factores internacionales como el sobreprecio de los insumos por el encarecimiento de la cadena de suministros mundiales, los conflictos geopolíticos provocados por la invasión rusa en Ucrania y las subidas de tasas de interés e inflación en todos los países.

Con el fin de examinar las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional para controlar los impactos económicos y sociales en el país, se hace una descripción de las actuaciones en materia de la política monetaria y fiscal.

²⁶ Director del Departamento de planeación y estudios económicos. Cámara de Comercio de Tunja planeacion@cctunja.org.co.

²⁷ Apoyo Departamento de planeación y estudios económicos. Cámara de Comercio de Tunja apoplaneacion@cctunja.org.co

²⁸ Pasante universitario, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

²⁹<https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2022-05/DECRETO%20655%20DE%202022.pdf>

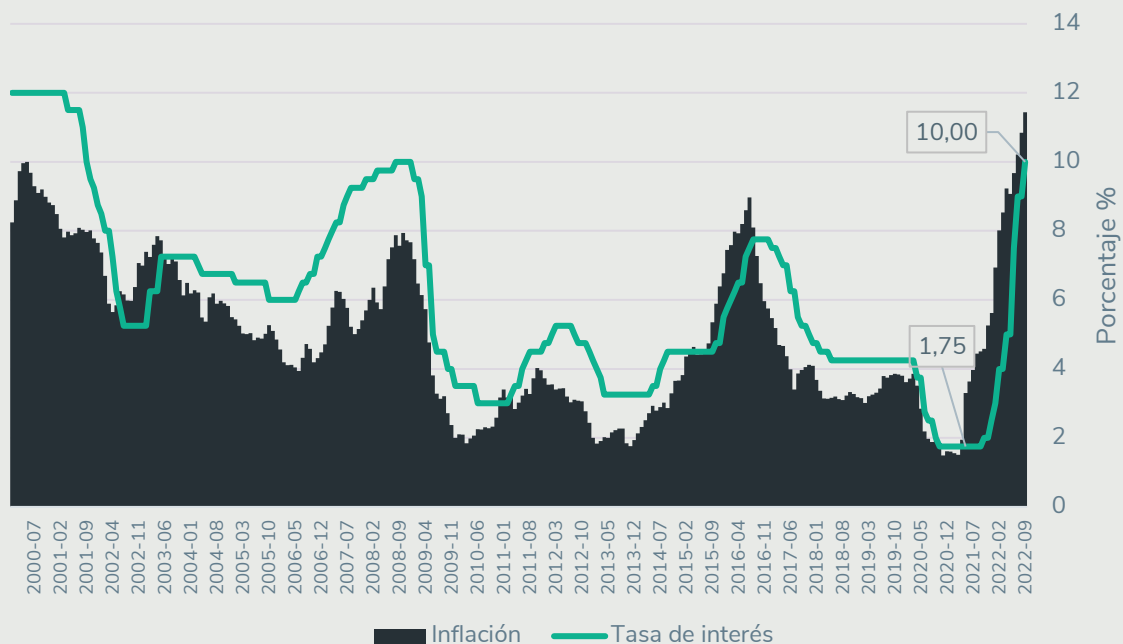


Política Monetaria.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, existe una relación directamente proporcional entre la inflación y las decisiones acerca de las tasas de interés. Al aumentar la inflación también se decidirá aumentar las tasas de interés, de igual forma, si la inflación disminuye, se decidirá disminuir las tasas de interés. Esto es porque al haber unas tasas de interés elevadas, estas ejercerán presión a la baja en la inflación al hacer más escaso el dinero en circulación e incrementar el costo de los créditos. Esto influye en la decisión de consumo de los hogares y de las empresas, ya que se acrecienta el costo de financiación, por su parte, al incrementarse el costo de los créditos, los agentes económicos disminuirían el consumo³⁰, por lo tanto, disminuyen los créditos para comprar vivienda, vehículos, entre otros bienes. Estas

decisiones, colectivamente hablando, pueden ponerle un freno a la demanda, lo que debería hacer bajar los precios de algunos productos y, por ese camino, empujar hacia abajo la inflación. A su vez, esto golpea al mercado laboral, ya que, si las personas no están demandando bienes y servicios y prefieren darle prioridad al ahorro, se verá una desaceleración en la economía, por lo que habrá menos inversión, disminución en la creación de empresas, despidos y menor rentabilidad en los negocios y en las ventas. Por esta razón, el Banco de la República adopta medidas que cobran importancia en momentos de crisis, en otras palabras, la tasa de interés es el principal instrumento de intervención de política monetaria utilizado por el Banco de la República para afectar la cantidad de dinero que circula en la economía.

Figura 51 Relación inflación y tasa de interés (2000 - 2022)



Fuente: Elaboración propia a partir de (BanRep, 2022a)

Desde el 30 de abril del 2018 hasta el 29 de marzo de 2020 la Junta Directiva del Banco de la República había decidido mantener

estables los tipos de interés en 4,25 puntos porcentuales, manteniendo así la inflación objetivo en 3 % (con un margen admisible

³⁰ El consumo de los colombianos es lo que más pesa en el crecimiento económico. El gasto de los hogares representa cerca del 70% del PIB.



de desviación de ± 1 punto porcentual). En concordancia a que “la política monetaria en Colombia tiene como objetivo mantener una tasa de inflación baja y estable, y alcanzar el máximo nivel sostenible del producto y del empleo. De esta forma, la política monetaria cumple con el mandato de la Constitución³¹ de velar por mantener el poder adquisitivo del peso y contribuye a mejorar el bienestar de la población” (BanRep, 2022b)

Una vez declarada la emergencia sanitaria en el territorio nacional para mediados de marzo del 2020, la JDBR decide comenzar a disminuir las tasas de interés progresivamente, motivada por las graves consecuencias sociales que conlleva la emergencia sanitaria, principalmente por las elevadas tasas de desempleo nacional que alcanzaron su punto máximo de los últimos tiempos para mayo del 2020 con un valor de 22,0 % mensual (DANE - GEIH, 2020) y del 15,9 % anual para 2020 (DANE, 2020), esta situación fue resultado de las limitaciones a la actividad productiva y la demanda, generadas por los confinamientos y las restricciones a la movilidad. Por tales motivos, las tasas de interés se posicionaron en 1,75 % desde el 28 de septiembre del 2020 hasta el 30 de septiembre del 2021, siendo este el nivel más bajo de las tasas de interés de los últimos 20 años, inclusive un nivel más bajo que el de la crisis del 2008. También es importante recalcar que para el 2020 el PIB colombiano se contrajo en un -6,8 %.

El objetivo del Banco de la República al disminuir las tasas de interés consistió en inyectar liquidez a la economía, en aras de fomentar el consumo, la inversión y en consecuencia la generación de empleo, siendo una **política monetaria expansiva**, la cual resultó ser beneficiosa y oportuna en el corto plazo. Para los mismos fines, el 14 de abril de 2020 el Banco de la República, redujo el encaje bancario pasando del 11 % al 8 %, con esta medida se inyectó liquidez

a la economía de manera permanente por un monto cercano a los \$ 9 billones; con ello se buscaba estimular la generación de préstamos. Así mismo, en materia de las medidas del mercado cambiario, el Banco de la República el 08 de mayo de 2020 compra 2.000 millones de dólares al Gobierno Nacional, seguido del 03 de diciembre del mismo año volviendo a aumentar sus reservas internacionales en 1.500 millones de dólares, en línea con su política de cobertura de riesgos externos a largo plazo. Por otra parte, el Banco de la República desde junio hasta diciembre del 2020 no efectuó compras ni ventas definitivas de TES B³² en el mercado; al finalizar el año, el saldo de TES en poder del BR era \$21.08 billones de pesos.

Para mediados de 2021 el Gobierno Nacional pone en vigencia el Decreto 206 de 2021³³, el cual Regula la fase de Aislamiento Selectivo y Distanciamiento Individual Responsable, permitiendo a los ciudadanos regresar a la normalidad siempre y cuando se cumplieran los protocolos de bioseguridad y la ocupación de Unidades de Cuidados Intensivos UCI no superara el 70 %. A raíz de esto, se genera una fuerte tendencia hacia el consumo, una extraordinaria demanda a costa del cese de los cierres en los países; las tiendas abrieron y la gente pudo salir a comprar bienes y servicios con el dinero ahorrado durante las semanas de inactividad económica, además que tasas de interés muy bajas desestimularon el ahorro e incentivaron excesos de crédito y gasto en los agentes. El consumo representó cerca de 88% del crecimiento en el PIB colombiano en 2021 que alcanzó la cifra de 10,6 %, en comparación con el año anterior que fue de -6,8 % y mientras que el crecimiento del PIB en 2019 fue de 3,2 %.

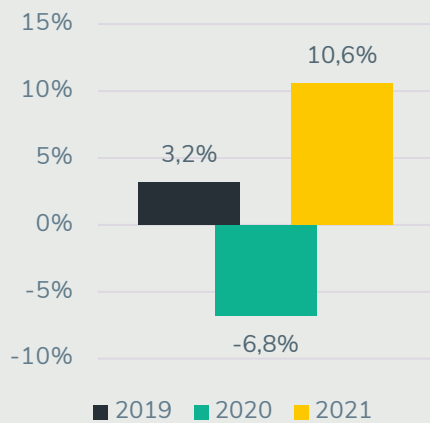
³¹ Constitución Política de Colombia (1991), artículo 373 y Sentencia C-481/99 de la Corte Constitucional.

³² Títulos de tesorería emitidos para financiar la deuda de la nación.

³³ <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=155028#039>



Figura 52 Tasa de crecimiento del PIB



Fuente: Cuentas Nacionales DANE

Esta fuerte presión de la demanda también trajo consigo un aumento progresivo en los precios, en tal sentido, para octubre del 2021 el IPC colombiano se encontraba en 4,58%, 1.58 puntos porcentuales por encima de la meta de inflación del Banco de la República, por lo cual el 01 de octubre del 2021 la Junta Directiva del Banco de la República toma una política económica anticíclica, decidiendo hacer el primer aumento de tasas de interés después de que estas hubieran permanecido durante 1 año sin modificaciones, pasando del 1,75 % al 2,00 %. Teniendo en cuenta, que el Banco de la República durante marzo del 2021 efectuó ventas definitivas de TES B en el mercado por \$ 3.1 Billones de pesos y nuevamente en el abril del 2021 volvió a efectuar ventas definitivas de TES B en el mercado por \$ 2.7 Billones de pesos; estas ventas de TES se hacen con la intención de sacar dinero circulante de la economía para favorecer la disminución de los precios.

La política monetaria expansiva durante la pandemia fue un cóctel de decisiones que llevarían a una sobreestimulación creada artificialmente en la economía. Todo esto, tomando en cuenta que a nivel global la mayoría de los países también estimularon artificialmente los mercados, como resultado que para inicios de 2022 se tomara la decisión de llevar a cabo una **política monetaria contractiva** global en

aras de mitigar las consecuencias del desbordamiento de los precios de las materias primas, insumos, bienes finales y servicios, que fuertemente también fueron influidos por las tensiones geopolíticas de la guerra entre Rusia y Ucrania y finalmente por la incertidumbre que presentó el cambio de Gobierno con el actual presidente electo Gustavo Petro.

A partir de septiembre del 2021 la JDBR toma un tono más restrictivo en cuanto a la política monetaria del país (Hawkish) debido a las fuertes subidas en cada reporte del IPC, motivo por el cual en cada reunión de decisión de tipos de interés resolvían en que lo más adecuado para la economía era subir los tipos en 1 punto porcentual y en algunos casos hasta en 1,5 puntos porcentuales, hasta que finalmente para septiembre del año 2022 las tasas de interés en Colombia alcanzaron los dos dígitos al ser establecidas en 10 %, por su parte, el reporte de inflación anual para septiembre del 2022 es de 11,44 %. A pesar de que las tasas de interés en Colombia han subido constantemente desde el 2021 hasta el momento actual, el peso colombiano se ha devaluado respecto al dólar en un 34,7 % aproximadamente según las variaciones del mercado, pasando de costar 1 dólar a \$ 3.415 pesos en enero del 2021 a costar \$ 4.600 pesos en octubre de 2022, esto es porque la Reserva Federal en Estados Unidos también ha venido subiendo sus tipos de interés lo que da como resultado un dólar más fuerte respecto a otras divisas, lo que para nosotros los colombianos significa un peso más devaluado.

En conclusión, la política monetaria de Colombia pasó de ser expansiva en momentos del auge de la pandemia a causa del COVID-19 para convertirse en una política monetaria contractiva a modo de reparar los efectos perjudiciales que esta política monetaria inicial dejó en la economía.



Política Fiscal.

Al finalizar el año 2020^{pr} el gasto del Gobierno General ascendió a 371.6 billones de pesos, lo que representó un crecimiento de 6,2 % con respecto al año anterior. El mayor gasto se observa en las finalidades de protección social con 119.7 billones de pesos, lo que representa el 32,3 % del total de los gastos del Gobierno Nacional en 2020^{pr}, en esta categoría la mayor participación del gasto está enfocada en los programas de ayuda económica para los adultos de edad avanzada (programa de Protección Social al Adulto Mayor – “Colombia Mayor”) con una participación del 49,8 % en esta categoría, seguido de protección social n.e.p. con una participación del 22,1 % en esta categoría y por último

población socialmente vulnerable y excluida con una participación del 17,4 % de los gastos de esta categoría y con una variación porcentual del 193,7 % respecto a la participación que tenía en 2019, este incremento se da precisamente por la puesta en marcha del programa Ingreso Solidario emitido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público en el Decreto Legislativo 518 de 2020³⁴ con el fin de atender las necesidades de los hogares en situación de pobreza y vulnerabilidad en todo el territorio nacional, en el contexto del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica.

Tabla 24 Gasto del Gobierno General por Finalidad en miles de millones de pesos 2020^{pr}³⁵

Descripción división	2020 ^{pr}	Participación (%) 2020 ^{pr}	Variación (%) 2020 ^{pr} - 2019
Servicios públicos generales.	20.941	5,6%	-9,9
Defensa.	12.532	3,4%	1,3
Orden público y seguridad.	25.330	6,8%	7,9
Asuntos económicos.	32.278	8,7%	-3,2
Protección del medio ambiente.	5.169	1,4%	-25,4
Vivienda y servicios conexos.	4.293	1,2%	-13,9
Salud.	67.515	18,2%	10,6
Actividades recreativas, cultura, deporte.	5.422	1,5%	-38,8
Educación.	44.481	12,0%	2,1
Protección social.	119.741	32,2%	20,3
Servicio de la deuda pública.	33.922	9,1%	3,7
TOTAL.	371.624	100%	6,2

Fuente: Elaboración propia a partir de (DANE, 2022)

El segundo gasto más importante del Gobierno General se observa en las finalidades relacionadas a prestaciones sociales en salud con \$ 67.5 billones de pesos. La tercera finalidad con mayor gasto es educación con \$ 44.5 billones de pesos en donde el rubro de educación superior cuenta con una participación del 48,7 %.

Al mismo tiempo, la respuesta de política y la pandemia llevaron a un deterioro

del balance fiscal representando un déficit de 7.8 puntos porcentuales sobre el PIB, de la misma manera, la deuda bruta del Gobierno Nacional Central corresponde al 64,7 % del PIB para el año 2020 (Ministerio de Hacienda, 2021), lo que representa un aumento del 28,6 % con relación al año anterior (en 2019 la deuda bruta del Gobierno Central fue de 50,3 % del PIB). Razones por las cuales, se proyecta una **Política Fiscal Expansiva** en 2021 para

³⁴ <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=111656>

³⁵ Cifras preliminares sujetas a modificaciones para el reporte del siguiente año.



apoyar reactivación y programas sociales. La recuperación del empleo será sustentada por la política fiscal expansiva en el corto plazo. Hay un amplio consenso sobre la necesidad de implementar programas que estimulen el mercado laboral.

En lo que respecta al año 2021 la **política fiscal prioriza la reactivación de la economía y la protección de los más vulnerables, el Gobierno seguirá implementando una agenda de gasto expansionista en 2021.** De tal manera, se colocaron en acción cuatro pilares fundamentales: salud, hogares, empleo y empresas.

- **Salud:** Plan Nacional de Vacunación COVID-19
- **Hogares:** Ingreso Solidario: 15 giros de \$160.000 para 3 millones de hogares, Familias en Acción: 10 giros de \$140.000 para +2,6 millones de familias, Colombia Mayor: 15 giros de \$80.000 para

+1,6 millones de adultos mayores, Jóvenes en Acción: \$356.000 para +290 mil jóvenes.

- **Empleo:** Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF): \$6,8 billones para 4,15 millones de empleados, Programa de Apoyo a la Prima (PAP): \$363 mil millones para más de 1 millón de empleados.

Empresas: Capitalización hasta por \$3,5 billones con recursos públicos. Se han otorgado \$24,4 billones en créditos garantizados por el Fondo Nacional de Garantías.

En 2021^{pr} el gasto del Gobierno General asciende a \$404.8 billones, lo que representa un crecimiento de 8,9% con respecto al año anterior. Como se pueda observar en la siguiente tabla, el 2021 fue un año de incrementos notables en cada una de las divisiones que componen el gasto del Gobierno General en congruencia con la política fiscal expansiva propuesta.

Tabla 25 Gasto del Gobierno General por Finalidad en miles de millones de pesos 2021^{pr}

Descripción división	2021 ^{pr}	Participación (%) 2021 ^{pr}	Variación (%) 2021 ^{pr} - 2020
Servicios públicos generales.	25.178	6,2%	16,6
Defensa.	13.358	3,3%	5,9
Orden público y seguridad.	25.463	6,3%	7,6
Asuntos económicos.	44.073	10,9%	17,3
Protección del medio ambiente.	6.458	1,6%	25,0
Vivienda y servicios conexos.	6.709	1,7%	23,7
Salud.	72.415	17,9%	12,0
Actividades recreativas, cultura, deporte.	7.276	1,8%	23,0
Educación.	46.769	11,6%	3,2
Protección social.	116.686	28,8%	4,8
Servicio de la deuda pública.	40.419	10,0%	19,4
TOTAL.	404.804	100,0%	10,3

Fuente: Elaboración propia a partir de (DANE, 2022)

El mayor gasto se observa en las finalidades de protección social con \$116.78 billones de pesos, lo que representa el 28,8 % del total de los gastos del Gobierno Nacional en 2021^{pr} y una variación del 4,8 % con respecto al año anterior, al igual que en 2020 esta categoría representa la mayor participación del gasto que está enfocada en los programas de ayuda económica,

explicado por el pago de las prestaciones sociales con un valor de \$64.8 billones de pesos en pensiones.

El segundo gasto más importante del Gobierno General se observa en las finalidades relacionadas a prestaciones sociales en salud con \$ 72.4 billones de pesos, lo que representa el 17,9 % del total



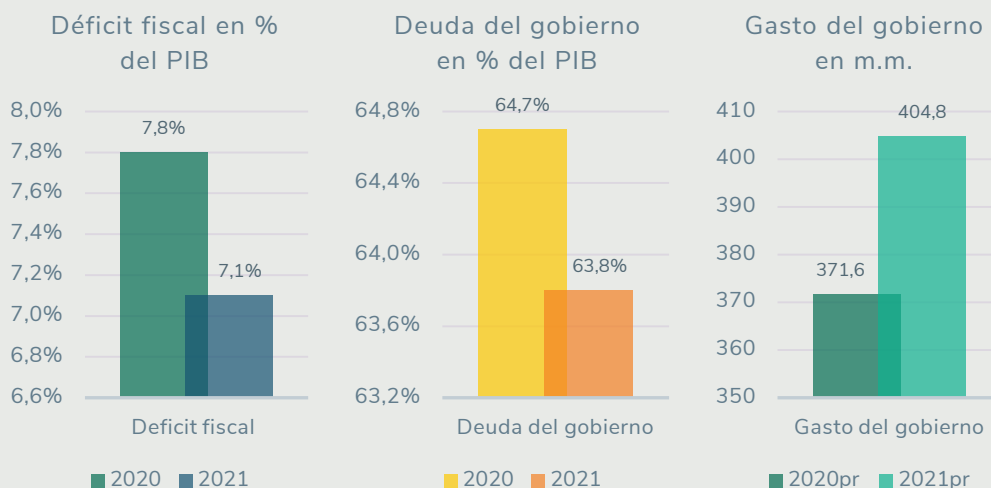
de los gastos del GG en 2021^{pr} y un crecimiento del 12 % con respecto al año 2020. La tercera finalidad con mayor gasto es educación con \$ 46.7 billones de pesos que equivale al 11,6 % de los gastos del Gobierno Nacional en 2021^{pr} y un crecimiento anual del 3,2 %.

Al cierre fiscal preliminar de 2021, las menores restricciones de aforo, el avance en el plan de vacunación y las medidas implementadas por el Gobierno nacional para promover el proceso de reactivación económica han favorecido tanto el ritmo de crecimiento de la economía como la recuperación del mercado laboral. La tasa de desempleo nacional para diciembre del

2021 cerró en 11,1 %, mientras que en diciembre del año anterior era de 13,9% y sin olvidar que en mayo del 2020 era de 22%. Por su parte, hubo un crecimiento económico del 10,6% frente a la coyuntura del año anterior, el crecimiento económico había sido del -6,8%.

El balance fiscal de 2021 corresponde a un déficit de 7.1 puntos porcentuales sobre el PIB, lo que corresponde a una reducción de 0,7 p.p. con relación al año 2020 como consecuencia del repunte extraordinario del recaudo tributario (Ministerio de Hacienda, 2022). La deuda bruta pasó de 64.7 % en 2020 a ser 63.8 % del PIB en 2021, siendo una disminución de 0.9 p.p.

Figura 53 Déficit, deuda y gasto del gobierno



Fuente: Elaboración propia a partir de (Ministerio de Hacienda, 2022) y (DANE, 2022)

El 30 de junio del año 2022 mediante el Decreto 655 de 2022 el Gobierno Nacional encabezado por el expresidente Iván Duque declara que se levanta la medida de emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19, en medio de este anuncio, se hizo un recuento de todas las decisiones expedidas durante los días que estuvo vigente la emergencia sanitaria, en donde se dictaron 294 actos administrativos, entre ellos más de 100 proyectos de decreto que fueron revisados por la Corte Constitucional y demás resoluciones que dieron vida a programas como Ingreso Solidario y de apoyo al empleo formal o PAEF, que

subsidió entre el 40 % y el 50 % del salario de los trabajadores.

Con esto, las decisiones tomadas por el Gobierno Nacional con el fin de mitigar el impacto económico y sanitario en el país tendrán reformas o dejarán de estar vigentes. Según el control de constitucionalidad de los decretos legislativos para el final del año 2020 fueron estudiados 115 decretos, de los cuales por decisión de la sentencia 57 fueron declarados exequibles, 51 con exequibilidad condicionada y 7 con inexecutable (Corte Constitucional Colombia, 2020)



En la actualidad, para inicios de agosto del 2022 se posiciona el presidente electo Gustavo Petro, el cual propone una nueva y diferente reforma tributaria que se desarrolle en el marco de la disminución de las notorias brechas de la desigualdad en el

país, de ahí que su nombre sea “Reforma tributaria para la igualdad y la justicia social” y lleve a Colombia hacia un sistema tributario más equitativo y con mayores recursos para el gasto social.

Gasto Fiscal por países.

A continuación, se ve una comparativa de los años del 2019 al 2021 de la proporción del gasto público de algunos países con relación al PIB. Cada uno de ellos presenta un aumento del gasto para el año inicial de la pandemia (2020) y a pesar de que en algunos casos parezca que disminuye la

proporción del gasto público en cuanto al PIB de 2021, esto es porque el crecimiento del PIB fue mayor en comparación que el del año anterior, en términos monetarios casi todos los países aumentaron el gasto fiscal para 2021.

Tabla 26 Gasto fiscal por país % PIB

Gasto del Gobierno en proporción al PIB	2019	2020	2021
Alemania	45,2%	50,8%	51,5%
Argentina	37,7%	42,1%	37,8%
Brasil	37,4%	42,9%	35,9%
Colombia	32,9%	33,6%	34,5%
Corea del Sur	22,6%	25,1%	25,9%
Estados Unidos	35,7%	45,3%	42,4%
México	26,0%	28,6%	27,1%
Perú	21,2%	26,2%	23,6%
Reino Unido	41,1%	48,9%	44,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de (DatosMacro, 2022)



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El ambiente incierto y complejo que depara el 2023 supone grandes retos para la gestión de las empresas en cuanto a la formulación e implementación de estrategias que hagan frente a largos periodos de bajo crecimiento, alto desempleo y precios en aumento, así como de turbulencias geopolíticas propias del conflicto de Rusia y Ucrania, entorno que ha demostrado la vulnerabilidad de las naciones latinoamericanas y la poca efectividad de sus políticas para el manejo macroeconómico, aspecto fundamental para asegurar el desarrollo y crecimiento de las empresas y la absorción de mano de obra.

En este sentido, y debido a la conjugación de diversas crisis con raíces estructurales que posiblemente no serán resueltas en los años venideros, la empresa surge como parte de la solución al demostrar su resiliencia para afrontar las graves consecuencias de la pandemia COVID -19 en 2021 y mantenerse en el mercado mediante ajustes en su sistema productivo y adaptación de nuevas tecnologías para atender a los clientes, antes que pensar en cierres definitivos.

Esta fortaleza empresarial demuestra que la gran mayoría opera con una visión de largo plazo, lo que le permite mantener el foco en sus objetivos y ser lo suficientemente flexible para resolver coyunturas como la planteada con la crisis sanitaria, pero que debe prepararse para un entorno de convulsión económica y social mucho más profunda.

Entre las estrategias que se recomiendan, además de la productiva y tecnológica del ambiente interno, destaca la necesidad de preparar el capital humano, el cual no solo permite innovar en la organización para atender nuevas necesidades y nuevas realidades, sino que también es necesario para asimilar el conocimiento y tecnología de los países desarrollados y de esta

manera, promover mejoras en productividad y competitividad para internacionalizar las organizaciones con productos de alto valor agregado que inviertan la tendencia del déficit comercial que persiste en América Latina. A nivel externo, las empresas deberán reforzar las alianzas y promover cooperación entre los actores que intervienen en la cadena de valor para crear relaciones que sean redituables y sostenibles en el tiempo.

En el marco de la recuperación económica iniciada en 2021, bajo la cual se presentaron las necesidades de adaptación del sector empresarial, en Boyacá los sectores con mayor repunte fueron el de actividades artísticas, comercio, industrias manufactureras y el de información y comunicaciones, no obstante en el caso del sector de actividades artísticas y de entretenimiento su contribución tanto en términos de PIB como de empleo es mínima.

En línea con lo detallado por el Consejo Privado de Competitividad en su índice departamental de competitividad el departamento existe: una alta concentración del mercado en el sector secundario, una baja participación de medianas y grandes empresas, una escasa densidad empresarial, elementos que se ajustan a lo encontrado en la muestra empresarial y que dejan ver la necesidad tanto de diversificación tanto a nivel productivo general como a nivel de empresas en el ámbito de sus mercados, especialmente el direccionamiento hacia el exterior.

En el sector productivo, torna relevancia la proporción de empleo y de producto que surge en el marco de los micronegocios, tan solo en Boyacá son cerca de 122 mil unidades productivas en esta clasificación, por lo cual es importante considerar sus características, que parten de la consideración de ser la herramienta de trabajo de las personas en condiciones de



pobreza o vulnerabilidad. De hecho, en Boyacá los negocios nacen principalmente por la necesidad de una fuente de ingresos y en menor grado como una oportunidad de negocio presente en el mercado.

Como factores clave que dadas las consideraciones presentadas a lo largo del estudio serían fundamentales a la hora de definir estrategias de apoyo al sector productivo podemos incluir los siguientes:

Con base en la encuesta aplicada, se evidencia que los resultados de la actividad empresarial suele ser el reflejo de las expectativas y capacidades que ostentan los empresarios. Las capacidades expresadas en la creación de valor y la digitalización son una herramienta para la sostenibilidad empresarial ante escenarios de complejidad e incertidumbre las cuales ha desempeñado un papel clave en las respuestas a la crisis del COVID-19.

En la encuesta aplicada se evidencia que el 65% de los empresarios no se han recuperado de los efectos de la pandemia. Al igual se identificó que un 30% los empresarios no están presentando problemas con sus cadenas de suministro, mientras que para el restante 70% que si los está presentando casi el total se relaciona con la volatilidad de los precios.

Los resultados del modelo planteado para el análisis de la información de las encuestas expresan que, la capacidad para desarrollar y lanzar nuevos productos, además del mantenimiento de los flujos de efectivo y en general la recuperación paulatina de los ingresos de las empresas, han contribuido a fortalecer la mejora en la confianza de superación de los impactos negativos que dejó la pandemia.

Existe una alta dependencia al empleo en empresas que pueden clasificarse como micronegocios, por tanto, de manera estructural se presenta tendencia hacia la informalidad, temporalidad e ineficiencias que no permiten aprovechar la ventaja que ha construido el departamento en términos educativos y de disponibilidad de capital

humano calificado. En este sentido, programas de apoyo a la absorción de capital humano y de vinculación directa con la empresa cada vez se hacen más relevantes para corregir las ineficiencias estructurales. Aquí se encuentra que incluso el factor del talento humano limita la posibilidad de dar confianza o delegar autonomía en los empleados, ligando los procesos a un líder con múltiples responsabilidades.

Adicionalmente, los anteriores problemas de corte estructural hacen que en las percepciones empresariales se evidencie una visión en donde no es claro el aporte y la relevancia en la continuidad del talento humano al interior de las empresas como factor esencial para el desarrollo y sostenimiento no solo de procesos de innovación sino de procesos operativos claves en la eficiencia empresarial.

Se identifican tendencias en las percepciones y expectativas de los empresarios hacia la búsqueda e implementación de estrategias en un corte temporal de largo plazo que aporten sostenibilidad a los resultados empresariales. En este sentido por ejemplo, se evidencia una transición desde el uso de las redes sociales como herramientas de comercialización y visibilización, hacia la búsqueda de alternativas que propicien el comercio electrónico de una manera consolidada. A lo anterior se suma el creciente interés por los procesos de innovación, que incluso se ha promovido desde la esfera de gobierno a través de diversos programas.

No obstante las mejoras en factores relacionados con la innovación, tanto desde la perspectiva secundaria con los resultados del IDC, como con lo obtenido de la encuesta empresarial, se observan rezagos en la disponibilidad o barreras de acceso que limitan los procesos tanto de innovación interna como de obtención de elementos innovadores para la inclusión en las empresas (adaptación o imitación). En este sentido, son fundamentales los procesos de



apropiación social del conocimiento y transferencia tecnológica como ejes fundamentales de los proyectos de investigación.

Si bien los anteriores son factores para mejorar para facilitar los procesos de transformación digital e innovación, existen avances percibidos por los empresarios en cuanto al acceso o implementación de infraestructura digital y herramientas de apoyo en los procesos de gestión logística, de clientes y de producción. Esto refleja capacidades iniciales que aportarían a la ampliación de los elementos adoptados en la ruta de la transformación digital.

La percepción de utilidad de las estrategias de gestión de crisis adoptadas por las unidades económicas se alineó de manera positiva con las capacidades de relacionamiento e implementación de plataformas digitales, dejando una relativa baja percepción en la utilidad de estrategias de choque como la reducción de la producción o de los costos y de integración con cadenas de suministro cuyos resultados en el corto plazo pueden ser adversos.

En el caso de los encuestados, se presenta una dualidad con una tendencia a ver las amenazas y barreras, no obstante, en la práctica las decisiones se dirigen hacia el aprovechamiento de las oportunidades que surjan y el compromiso con el mantenimiento de la actividad económica

En línea con lo anterior, las expectativas empresariales no se mostraron ampliamente positivas capacidad de las empresas para mantener sus estructuras de costos, esto relacionado tanto con los conocidos problemas en las cadenas de suministro y el aumento general del nivel de precios que ha afectado a la economía. Adicionalmente, el otro factor de menor aporte es el de la

capacidad para la generación de empleo, continuando la consistencia con los problemas estructurales del mercado de trabajo.

En general, es baja la proporción de las empresas que lograron a octubre de 2022 recuperar los niveles de actividad que presentaban antes de la pandemia (41%) y las que ya lo hicieron tardaron más de un año en lograrlo, no obstante, las expectativas empresariales se encuentran dispersas pero con una tendencia hacia la consideración de mejores escenarios en el futuro.

Por último, se evidenciaron algunas capacidades que permitieron a los empresarios, bajo su percepción, generar unos mejores resultados en el escenario de adaptación que implica la recuperación económica, entre ellas destacan aquellas relacionadas con la transformación digital en las empresas, que por un lado permitieron una relativa continuidad en el marco de los aislamientos y por otro, contribuyen a que las empresas desarrollen de manera más efectiva otros procesos de transformación que requiere la adaptación.

El relacionamiento con su entorno, la toma de decisiones orientada al aprovechamiento de oportunidades, la capacidad para propiciar niveles de ventas son otras capacidades que en el entorno Boyacense ha contribuido a la adaptación empresarial.

Por el contrario, el acceso a financiación, la capacidad para adaptar rápidamente innovaciones generadas fuera de la empresa y factores relacionados con el capital humano no mostraron mayor aporte, desde el punto de vista de los empresarios, a los resultados empresariales vistos en lo que va de la recuperación.



REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Albán Yáñez, P. M. (2013). *Influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Álvarez Enciso, L. P. (2021). Caracterización de los riesgos laborales de los trabajadores informales de una plaza de mercado de un municipio de Cundinamarca. *Revista Conrado*, 17(3), 252–261.
- Alves, J., Tan Cheng, L., YuBo, L., & Wei, H. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau. *Research Square*, 1–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Amed Salazar, E., Romero Álvarez, Y. P., & Anaya Álvarez, A. R. (2021). Elementos de desigualdad en la afiliación a pensión y salud de Colombianos. *Aglala*, 12(2), 264–271.
- Aparicio Quesada, J. R. (2021). *Prospectiva del Recurso Humano como Generador de Valor en las Empresas Colombianas*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Avella Castelblanco, J. C., Quisphi González, M., Escobar Martínez, P. E., & Suárez Amaya, L. A. (2022). *Boyacá en cifras*. Fundación Centro de Desarrollo Tecnológico para la Sostenibilidad y Competitividad Regional C-Star. <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2022/08/BOYACA-EN-CIFRAS-2021.pdf>
- BanRep. (2022a). *Inflación total y meta*. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>
- BanRep. (2022b). *Política Monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia*. <https://www.banrep.gov.co/es/politica>
- monetaria
- Berisha Qehaja, A. (2021). Response strategies for SMEs in the time of pandemic COVID-19. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 4(1), 57–64. <http://52.226.65.210/index.php/relais/article/view/2936>
- Beverinotti, J., Figueroa, L., & Martínez, O. (2021). *Crecimiento empresarial en tiempos de incertidumbre: resumen de experiencias de organizaciones emblemáticas en la región andina*. <https://doi.org/10.18235/0003825>
- Bharadwaj, A., El-Sawy, O. A. ., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Bonmatí Martínez, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. In *Asociación Profesional de Expertos Contables y Tributarios de España* (pp. 10–12).
- Boyacá Siete Días. (2021, May). Cierre de empresas y millonarias pérdidas en Boyacá en medio de la pandemia. *Boyacá Siete Días*. <https://boyaca7dias.com.co/2021/05/20/cierre-de-empresas-y-millonarias-perdidas-en-boyaca-en-medio-de-la-pandemia/>
- Burgos, J., Ciurlo, C., Escobar, D., Escobar, D., Hernández, J., Lllano, L., Rojas, N., Schutt, E., & Solano, C. (2021). *Retos y oportunidades de las Pymes*. ANIF - Centro de Estudios Económicos. <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/>
- Burhan, M., Salam, M. T., Hamdan, O. A., & Tariq, H. (2021). "Crisis management in the hospitality sector SMEs in Pakistan during COVID-19".



- International Journal of Hospitality Management*, 98(June 2020), 103037.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103037>
- Cámara de Comercio de Tunja. (2021). Beneficios de Cámara de Comercio de Tunja.
<https://cctunja.org.co/beneficios/>
- Capurro, R., Fiorentino, R., Garzella, S., & Giudici, A. (2022). Big data analytics in innovation processes: which forms of dynamic capabilities should be developed and how to embrace digitization? In *European Journal of Innovation Management* (Vol. 25, Issue 6, pp. 273–294).
<https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2021-0256>
- Casado González, J. M. (2017). El rol del líder en la transformación digital. *Harvard Deusto Business Review*, 270.
- CEPAL. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/S2000438_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- CEPAL. (2021). Recuperación económica tras la pandemia COVID-19: empoderar a América Latina y el Caribe para un mejor aprovechamiento del comercio electrónico y digital.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47308>
- CEPAL. (2022). Las tasas de pobreza en América Latina se mantienen en 2022 por encima de los niveles prepandemia, alerta la CEPAL.
<https://www.cepal.org/es/comunicados/tasas-pobreza-america-latina-se-mantienen-2022-encima-niveles-prepandemia-alerta-la>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In Marcoulides G. A. (Ed.). *Modern Methods for Business Research*, JANUARY 1998.
- Chou-Flores, J. A. (2018). La gerencia para creación del valor y los obstáculos para su implementación en las pymes del sector comercio de lima. [Universidad San Ignacio de Loyola].
[file:///C:/Users/Marcial/Downloads/Edit_h_Tesis_Titulo_2018 \(1\).pdf](file:///C:/Users/Marcial/Downloads/Edit_h_Tesis_Titulo_2018%20(1).pdf)
- Confecámaras. (2022). Fortaleza del tejido empresarial colombiano, recuperación post pandemia.
https://confecamaras.org.co/phocadownload/2022/Fortaleza_del_tejido_empresarial_colombiano_-_Recuperación_post_pandemia_-_2022.pdf
- Consejo Privado de Competitividad. (2022a). Índice de Competitividad de Ciudades.
<https://compite.com.co/indice-de-competitividad-de-ciudades/>
- Consejo Privado de Competitividad. (2022b). Índice Departamental de Competitividad.
<https://compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad/>
- Consejo Privado de Competitividad. (2022c). Informe Nacional de Competitividad 2022-2023.
<https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2022-2023/>
- Corte Constitucional Colombia. (2020). Estadísticas del control de constitucionalidad de los decretos legislativos.
<https://www.corteconstitucional.gov.co/micrositios/estado-de-emergencia/estadisticas.php>
- Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 45(2), 329–350.
- Cuesta, F. (2013). Capturar el valor potencial del cliente (pp. 1–13). Ediciones Deusto.



- DANE. (2020, December). *Principales indicadores del mercado laboral*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_20.pdf
- DANE. (2022). *Gastos del gobierno general por finalidad, serie histórica*.
- DANE - GEIH. (2020). *Principales indicadores del mercado laboral, anexos*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- DatosMacro. (2022). *Comparativa: Gasto Público*. <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto>
- Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities. In *Technology Innovation Management Review* (Vol. 10, Issue 4, pp. 18–34). <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1344>
- Dyduch, W., Chudziński, P., Cyfert, S., & Zastempowski, M. (2021). Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland. *PLoS ONE*, 16(6), 1–28. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252423>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities what are they. *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- ELDIARIO Boyacá. (, March). Sector turístico y hotelero de Boyacá se acerca a los niveles de antes de la pandemia. *El Diario* Boyacá.
- <https://periodicoeldiario.com/sector-turistico-y-hotelero-de-boyaca-se-acerca-a-los-niveles-de-antes-de-la-pandemia/>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Gana, K., & Broc, G. (2019). *Structural Equation Modeling with lavaan*. ISTE Ltd and Wiley & Sons, Inc. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=PT%0Ahttp://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52012PC0011:pt:NOT>
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 73–84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Giraldo Ospina, J. M. (2021). estrategia conductual en los tiempos del COVID-19. *Visión Empresarial*, Num. 11, 57–66. <https://doi.org/10.32645/13906852.1069>
- Gobernación de Boyacá. (2020). *Informe de viabilidad Fiscal y Financiera de los municipios del departamento de Boyacá*. <https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/06/INFORME-VIABILIDAD-MPIOS-BOYACA-2020.pdf>
- Goedhart, M., & Koller, T. (2020). The value of value creation. In *McKinsey Quarterly* (Vol. 23, Issue 13, pp. 1–6).
- Gómez-Bayona, L., Londoño-Montoya, E., & Mora-González, B. (2020). Modelos de capital intelectual a nivel empresarial y su aporte en la creación de valor.



- Revista CEA, 6(11), 165–184. <https://doi.org/10.22430/24223182.1434>
- Gonan Božac, M., & Kostelić, K. (2021). HR managers' emotions in strategic decision-making events: Evidence from Croatia. In *Sustainability* (Vol. 13, Issue 845, pp. 1–31). <https://doi.org/10.3390/su13020845>
- González Huelva, I. (2018). Modelos PLS-PM [Universidad de Sevilla]. [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77637/Gonz%
E1lez Huelva Irene TFG.pdf?sequence=1](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77637/Gonz%E1lez%20Huelva%20Irene%20TFG.pdf?sequence=1)
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. In *Frontiers of Business Research in China* (Vol. 14, Issue 19, pp. 1–25). <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
- Hurtado, N., & Taquez, Y. (2020). Salario emocional: Estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. [Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium]. In *Lumen Gentium*. <https://catalogo.unicatolica.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=15052#>
- Islam, A., Jerin, I., Hafiz, N., Wahab, S. A., & Nimfa, D. T. (2021). Configuring a blueprint for Malaysian SMEs to survive through the COVID-19 crisis: the reinforcement of quadruple helix innovation model. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 9(1), 32–81.
- Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499–510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>
- Katare, B., Marshall, M. I., & Valdivia, C. B. (2021). Bend or break? Small business survival and strategies during the COVID-19 shock. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 61, 1–35. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102332>
- Kollmann, T., Stöckmann, C., & Kensbock, J. M. (2017). Fear of failure as a mediator of the relationship between obstacles and nascent entrepreneurial activity—An experimental approach. In *Journal of Business Venturing* (Vol. 32, Issue 3). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.02.002>
- Kukanja, M., Planinc, T., & Sikošek, M. (2020). Crisis Management Practices in Tourism SMEs During the Covid-19 Pandemic. *Organizacija*, 53(4), 346–361. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0023>
- McCauley-Smith, C., Smith, S., Nantunda, L., & Zhu, X. (2022). The role of anchor institutions in creating value for SMEs: insights from North East of England owner-managers. *Studies in Higher Education*, 47(6), 1121–1133. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1861593>
- Mesquita Moreira, M., & Stein, E. (2019). De promesas a resultados en el comercio internacional, lo que la integración global puede hacer por América Latina y el Caribe. <https://flagships.iadb.org/es/DIA2019/de-promesas-a-resultados-en-el-comercio-internacional>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2022). Aumentos en ocupación y en ingresos hoteleros de 2021 impulsan al sector turismo. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/aumento-ingresos-hoteleros-impulsan-sector-turismo>
- Ministerio de Hacienda. (2022). Marco Fiscal de Mediano plazo 2022.



- https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FCo nexionContent%2FWCC_CLUSTER-197018%2F%2FidcPrimaryFile&revis ion=latestreleased
- Miocevic, D. (2021). Investigating strategic responses of SMEs during COVID-19 pandemic: A cognitive appraisal perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442110057. <https://doi.org/10.1177/23409444211005779>
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00001>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.
- Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K.-I. (2018). Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 2–17. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.019>
- Muñoz, V., & Geldes, C. (2021). Cómo la creación de valor y la sustentabilidad convergen: El gran desafío de la empresa actual. *GESTIÓN Y TENDENCIAS*, 5(4), 5–8. <https://doi.org/10.11565/gesten.v5i4.132>
- Ochoa, C., Suárez, L., Suárez, H., Ramírez, E., Valderrama, A., Castillo-Reina, M. Á., Castro, H., & Matallana, O. (2020). Efectos y expectativas de recuperación económica frente a la pandemia COVID-19 en el departamento de Boyacá. (p. 55).
- OECD. (2022a). *Afrontar la crisis, perspectivas económicas de la OCDE*.
- OECD. (2022b). *Financiación pymes y emprendedores 2022, un cuadro de indicadores OECD*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://doi.org/10.1787/e9073a0f-en>
- Orias Arredondo, R. (2022). Latinoamérica frente a los escenarios de crisis internacional. *Umbrales*, 39, 11–32. http://www.cides.edu.bo/images/2022/umbrales39/Arredondo_R-Umbrales_N_39.pdf
- Powell, A., & Rojas-Suárez, L. (2022). *Healthier Firms for a Stronger Recovery: Políticas to Support Business and Jobs in Latin America and the Caribbean*. <https://doi.org/10.18235/0004398>
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Gnyawali, D. R. (2020). The nature, consequences, and management of emotions in interfirm paradoxical relationships—A conceptual framework. *Scandinavian Journal of Management*, 36(4), 101127. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2020.101127>
- Ruiz, F. (2021). El desarrollo productivo de las Pymes en la post pandemia. *Perspectivas Revista de Ciencias Sociales*, 6(11), 288–300. <https://doi.org/10.35305/prcs.vi11.448>
- Safar, L., Sopko Jakub, Bednar Slavomir, & Poklemba Robert. (2018). Concept of SME Business Model for Industry 4.0 Environment. *TEM Journal*, 7(3), 626–637. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.18421/TEM73-20>
- Sanchez, G. (2013). PLS Path Modeling with R. *R Package Notes*, 383(1), 235. http://gastonsanchez.com/PLS_Path_



Modeling_with_R.pdf

- Serrano, D. (2021). *La gestión de la innovación como instrumento clave para la creación de valor y la supervivencia*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Thorgren, S., & Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14(May), e00187. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e0187>
- Ventocilla Cuadros, E. (2004). *La creación de valor y las PYMES*. <https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2016/06/ISSN-1941-9589-V7-N1-2012-1.pdf>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- von Briel, F., Davidsson, P., & Recker, J. (2018). Digital Technologies as External Enablers of New Venture Creation in the IT Hardware Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 47–69. <https://doi.org/10.1177/1042258717732779>
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2019). Product-Market Strategy and the Marketing Capabilities of the Firm: Impact on Market Effectiveness and Cash Flow Performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310–1334.
- Witschel, D., Baumann, D., & Voigt, K.-I. (2022). How manufacturing firms navigate through stormy waters of digitalization: the role of dynamic capabilities, organizational factors and environmental turbulence for business model innovation. *Journal of Management & Organization*, 28(3), 681–714. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.44>
- Witschel, D., Döhla, A., Kaiser, M., Voigt, K.-I., & Pfletschinger, T. (2019). Riding on the wave of digitization: insights how and under what settings dynamic capabilities facilitate digital-driven business model change. *Journal of Business Economics*, 89(8–9), 1023–1095. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00950-5>
- Zapata Rotundo, G. J., Mirabal, A., & Canet Giner, M. T. (2015). El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la persecución directiva y el diseño organizativo. *Ciencia y Sociedad*, 40(4), 785–822. <https://doi.org/10.22206/cys.2015.v40i4.pp785-822>
- Zuluaga Santacruz, O. (2021). Emprendimiento una decisión acertada en Colombia. *Travesía Emprendedora*, 5(1). <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/travesiaemprendedora/article/view/2771>



Índice de figuras

Figura 1 Tasa de crecimiento año corrido del Producto Interno Bruto 2013-2022pr. 8	departamentos en Colombia en los años 2019-2020-2021.....23
Figura 2 Producto Interno Bruto Trimestral Nacional, datos ajustados por efecto estacional y calendario 2018-2022pr..... 8	Figura 19 Distribución de micronegocios según registro en Cámara de Comercio por departamentos en Colombia, 2021 23
Figura 3 Tasa de crecimiento año corrido del Producto Interno Bruto 2017-2022(III)pr por sectores de la economía Colombiana .. 9	Figura 20 Cantidad de micronegocios según actividad económica (4 grupos de actividad) por departamentos en Colombia, 2021.....24
Figura 4 PIB departamental 2012-2021pr10	Figura 21 Motivo de creación de los micronegocios en los departamentos de Colombia.....24
Figura 5 Distribución sectorial del PIB departamental (Boyacá) 2012-2021pr 10	Figura 22 Distribución de micronegocios según tiempo de funcionamiento25
Figura 6 Tasa de crecimiento año corrido del Producto Interno Bruto 2017-2021pr por sectores de la economía Boyacense .. 11	Figura 23 Unidades Económicas Matriculadas por actividad Económica según la clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU).....26
Figura 7 Distribución del empleo por sectores de actividad económica en Colombia 2017-2021.....12	Figura 24 Modelo estructural o interno de revisión relacionamiento con los resultados empresariales.....34
Figura 8 Variación del empleo sectorial en Colombia 2017-2021.....13	Figura 25 Modelo estructural o interno de revisión relacionamiento con las expectativas empresariales35
Figura 9 Distribución del empleo por sectores de actividad económica en Boyacá 2017-2021 14	Figura 26 Cantidad de encuestas realizadas por jurisdicción de las Cámaras de Comercio37
Figura 10 Variación del empleo sectorial en Boyacá 2017-2021.....15	Figura 27 Cantidad de empresas encuestadas por sector económico y cámara de comercio.....37
Figura 11 Índice de Confianza Empresarial de Colombia, Enero-agosto 2022 16	Figura 28 Distribución de empresas en la muestra de acuerdo con años de antigüedad38
Figura 12 Personal ocupado despedido en Colombia, Julio-agosto 202217	Figura 29 Distribución de empresas en la muestra de acuerdo con principal mercado de destino de sus productos38
Figura 13 Expectativas de las empresas por sectores económicos en Colombia, Julio-agosto 2022 18	Figura 30 Distribución de empresas en la muestra de acuerdo con cantidades de empleados antes de la pandemia39
Figura 14 Resultados índice departamental de competitividad 2022 para Boyacá 19	Figura 31 Distribución de empresas en la muestra de acuerdo con la cantidad de empleados al momento de la encuesta (2022).....39
Figura 15 Evolución en el posicionamiento de Boyacá en el Índice de Competitividad Departamental 2020, 2021 y 2022..... 19	Figura 32 Distribución de empresas en la muestra de acuerdo con modalidad de contratación39
Figura 16 Resultados índice de competitividad de ciudades 2022 para Tunja21	
Figura 17 Cantidad y distribución de propietarios(as) de micronegocios según aportes a salud y pensión por departamentos en Colombia, 202122	
Figura 18 Comparación de la distribución de propietarios(as) de micronegocios según aportes a salud y pensión por	



Figura 33 Conocimiento de los beneficios empresariales por parte de las empresas 40
Figura 34 Principales beneficios a los que accedieron las empresas encuestadas.....40
Figura 35 Empresas con impactos o variaciones derivadas de la pandemia40
Figura 36 Estado y tiempo de recuperación de las empresas.....41
Figura 37 Proporción de empresas con innovación41
Figura 38 Cantidad de empresas por tipos de innovación41
Figura 39 Problemáticas con insumos para las empresas.....42
Figura 40 Necesidad de las empresas para procesos de digitalización de sus negocios42
Figura 41 Calificaciones promedio de entidades de soporte empresarial42
Figura 42 Pesos de las variables que conforman la temática de capacidades dinámicas.....43
Figura 43 Pesos de las variables que conforman la temática de Transformación digital y digitalización44

Figura 44 Pesos de las variables que conforman la temática de Respuesta a crisis y toma de decisiones45
Figura 45 Pesos de las variables que conforman la temática de Procesos cognitivos y emocionales45
Figura 46 Pesos de las variables que conforman la temática de Creación y captura de valor.....46
Figura 47 Pesos de las variables que conforman la temática de Expectativas....46
Figura 48 Modelo estimado de relacionamiento con los resultados empresariales50
Figura 49 Modelo estimado de relacionamiento con las expectativas empresariales51
Figura 50 Mortalidad y creación neta de empresas en Bolivia, Brasil, Chile y Perú, 2019–202161
Figura 51 Relación inflación y tasa de interés (2000 - 2022)67
Figura 52 Tasa de crecimiento del PIB69
Figura 53 Déficit, deuda y gasto del gobierno.....72

Índice de tablas

Tabla 1 Variables latentes y autores base para formulación de variables manifiestas34
Tabla 2 Parámetros estadísticos para el cálculo de la muestra35
Tabla 3 Muestra estratificada por sectores de actividad económica35
Tabla 4 Descripción de las variables manifiestas en las capacidades dinámicas44
Tabla 5 Descripción de las variables manifiestas en la Transformación digital y digitalización.....44
Tabla 6 Descripción de las variables manifiestas en Respuesta a crisis y toma de decisiones.....45
Tabla 7 Descripción de las variables manifiestas en Procesos cognitivos y emocionales.....45
Tabla 8 Descripción de las variables manifiestas en Creación y captura de valor46

Tabla 9 Descripción de las variables manifiestas en Expectativas46
Tabla 10 Unidimensionalidad de los bloques de variables en el modelo de relacionamiento con los resultados empresariales47
Tabla 11 Unidimensionalidad de los bloques de variables en el modelo de relacionamiento con las expectativas empresariales47
Tabla 12 Resumen modelo interno de relacionamiento con los resultados empresariales48
Tabla 13 Resumen modelo interno relacionamiento con las expectativas empresariales48
Tabla 14 Coeficiente de correlación Path en el modelo de relacionamiento con los resultados empresariales.....49
Tabla 15 Resultados por hipótesis en el modelo de relacionamiento con los resultados empresariales.....49



Tabla 16 Resultados por hipótesis en el modelo de relacionamiento con las expectativas empresariales	50
Tabla 17 Coeficiente de correlación Path en el modelo de relacionamiento con las expectativas empresariales	50
Tabla 18 Crecimiento del PIB por región (%)	58
Tabla 19 Calificación de la política fiscal por región.....	59
Tabla 20 Inflación por regiones (%).....	59
Tabla 21 Balanza comercial como porcentaje del PIB por regiones (%)	60
Tabla 22 Desempleo por región (%). Cálculos del a OIT	60
Tabla 23 Dinámica de matrícula mercantil colombiana, periodo 2018 a 2022	62
Tabla 24 Gasto del Gobierno General por Finalidad en miles de millones de pesos 2020pr.....	70
Tabla 25 Gasto del Gobierno General por Finalidad en miles de millones de pesos 2021pr.....	71
Tabla 26 Gasto fiscal por país % PIB.....	73

ADAPTACIÓN Y EXPECTATIVAS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN BOYACÁ

2022

Contexto económico, laboral, percepciones y expectativas empresariales respecto al escenario de recuperación económica en el departamento de Boyacá.

