	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15
			VERSIÓN	02
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN			
			FECHA	03/04/2017
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES): NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS

NOMBRE(S): DAYANNA JURLIET APELLIDOS: GOMEZ CARRILLO

NOMBRE(S): MARIA JOSE APELLIDOS: PEREZ PARRA

FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: COMERCIO INTERNACIONAL

DIRECTOR:

NOMBRE(S): EDUARDO FELIPE APELLIDOS: VASQUEZ BARAJAS

NOMBRE(S): LILIANA MARCELA APELLIDOS: BASTOS OSORIO

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): DISEÑO DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES PARA LA REACTIVACIÓN COMERCIAL DE CÚCUTA Y SU ÁREA METROPOLITANA TRAS LA AFECTACIÓN POR EL COVID-19

El Covid-19 actualmente es una pandemia que ha afectado a millones de hogares a nivel mundial, no solo en el ámbito de salud, también en la parte económica y comercial de la población. Colombia se ha visto gravemente afectada desde su propagación en este país, puesto que, el DANE asegura que el sector comercio aporta 4% al Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia comúnmente, siendo uno de los sectores que mayor apoyo da a la economía, pero en el primer trimestre de 2020, únicamente aportó 0,9% al PIB, siendo el último sector que tuvo impacto positivo para la economía del país. Por su parte, el sector comercio es fundamental en el aporte que normalmente hace Norte de Santander en el PIB de Colombia, al ser Cúcuta la cuna del comercio local. Pero ¿qué medidas se han tomado para atenuar la caída económica de este municipio?

Este proyecto buscó analizar las consecuencias del covid-19 en la ciudad de Cúcuta y su Área Metropolitana. Para ello se hizo una revisión de las medidas que ha tomado el Gobierno contra esta pandemia, así como también el comportamiento de los indicadores económicos de la región de estudio y como los establecimientos comerciales cucuteños han establecido estrategias para reinventarse y no verse afectados por la pandemia que sacudido al mundo.

PALABRAS CLAVES: COMERCIO, COVID-19, ESTRATEGIAS, EXPERIENCIAS

INTERNACIONALES, PANDEMIA, REACTIVACIÓN.

CARACTERISTICAS:

PÁGINAS: 158 TABLAS: 9 FIGURAS: 32 ANEXOS: 2

DISEÑO DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES
PARA LA REACTIVACIÓN COMERCIAL DE CÚCUTA Y SU ÁREA METROPOLITANA
TRAS LA AFECTACIÓN POR EL COVID-19

DAYANNA JURLIET GOMEZ CARRILLO

MARIA JOSÉ PÉREZ PARRA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL

SAN JOSE DE CÚCUTA

2022

DISEÑO DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES
PARA LA REACTIVACIÓN COMERCIAL DE CÚCUTA Y SU ÁREA METROPOLITANA
TRAS LA AFECTACIÓN POR EL COVID-19

DAYANNA JURLIET GOMEZ CARRILLO

MARIA JOSÉ PÉREZ PARRA

DIRECTOR:

EDUARDO FELIPE VÁSQUEZ BARAJAS

CODIRECTORA:

LILIANA MARCELA BASTOS OSORIO

Proyecto de Investigación para obtener título en pregrado del programa Comercio
Internacional

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL

SAN JOSE DE CÚCUTA

2022

	FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO	Versión:	1/2013
		Página	1

SAN JOSÉ DE CÚCUTA, 26 de abril de 2021

Acta N° 05/2022

TITULO PLAN DE ESTUDIOS: Comercio Internacional

LUGAR: Laboratorio Empresarial

DEL PROYECTO: “DISEÑO DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES PARA LA REACTIVACIÓN COMERCIAL DE CÚCUTA Y SU ÁREA METROPOLITANA TRAS LA AFECTACIÓN POR EL COVID-19”

MODALIDAD: Trabajo Dirigido

JURADOS:

Nathalie Claire Raynaud Prado

ENTIDAD: Universidad Francisco de Paula Santander

Nelson Emilio García Torres

ENTIDAD: Universidad Francisco de Paula Santander

Lucy Gómez Mina

ENTIDAD: Universidad Francisco de Paula Santander

DIRECTORES:

Firma:

Eduardo Felipe Vásquez Barajas

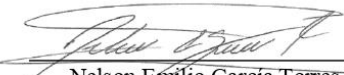
Eduardo Felipe Vásquez B.
Liliana Marcela Bastos Osorio

Liliana Marcela Bastos Osorio

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CODIGO	CALIFICACIÓN		
		LETRA	NÚMERO	A- M -L
<u>Dayanna Jurliet Gomez Carrilo</u>	1261403	Cuatro punto cinco	<u>4.5</u>	<u>X</u>
<u>María José Perez Parra</u>	1261407	Cuatro punto cinco	<u>4.5</u>	<u>X</u>



Nathalia Claire Raynaud Prado



Nelson Emilio García Torres



Lucy Gómez Mina

V°B°

Liliana Marcela Bastos Osorio

LILIANA MARCELA BASTOS OSORIO

Coordinadora de Comité Curricular Comercio Internacional

Resumen

El Covid-19 actualmente es una pandemia que ha afectado a millones de hogares a nivel mundial, no solo en el ámbito de salud, también en la parte económica y comercial de la población. Colombia se ha visto gravemente afectada desde su propagación en este país, puesto que, según El Tiempo, el DANE asegura que el sector comercio aporta 4% al Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia comúnmente, siendo uno de los sectores que mayor apoyo da a la economía (Economía y Negocios, 2019), pero en el primer trimestre de 2020, según La República, únicamente aportó 0,9% al PIB, siendo el último sector que tuvo impacto positivo para la economía del país. Por su parte, el sector comercio es fundamental en el aporte que normalmente hace Norte de Santander en el PIB de Colombia, al ser Cúcuta la cuna del comercio local (hablando a nivel histórico) (Gamboa, 2011). Pero ¿qué medidas se han tomado para atenuar la caída económica de este municipio? Este proyecto buscó analizar las consecuencias del covid-19 en la ciudad de Cúcuta y su Área Metropolitana. Para ello se hizo una revisión de las medidas que ha tomado el Gobierno contra esta pandemia, así como también el comportamiento de los indicadores económicos de la región de estudio. También como los establecimientos comerciales cucuteños han establecido estrategias para reinventarse y no verse gravemente afectados por esta pandemia que ha sacudido al mundo.

Palabras Clave: Comercio, Covid-19, estrategias, experiencias internacionales, pandemia, reactivación.

Abstract

Covid-19 is currently a pandemic that has affected millions of homes worldwide, not only in the health field, but also in the economic and commercial part of the population. Colombia has been seriously affected since its spread in this country, since, according to El Tiempo, DANE ensures that the commerce sector commonly contributes 4% to the Gross Domestic Product (GDP) of Colombia, being one of the sectors that gives the greatest support to the economy (Economy and Business, 2019), but in the first quarter of 2020, according to La República, it only contributed 0.9% to GDP, being the last sector that had a positive impact on the country's economy. For its part, the commerce sector is fundamental in the contribution that Norte de Santander normally makes to Colombia's GDP, since Cúcuta is the cradle of local commerce (historically speaking) (Gamboa, 2011). But what measures have been taken to mitigate the economic fall of this municipality? This project sought to analyze the consequences of covid-19 in the city of Cúcuta and its Metropolitan Area. For this, a review was made of the measures that the Government has taken against this pandemic, as well as the behavior of the economic indicators of the study region. Also, like commercial establishments in Cucuta, they have established strategies to reinvent themselves and not be seriously affected by this pandemic that has shaken the world.

Keywords:

Covid-19, international experiences, pandemic, reactivation, strategies, trade

Tabla de Contenido

Introducción	15
1. Título	18
2. Problema de Investigación	18
2.1. Planteamiento del Problema	18
2.2. Formulación del Problema	21
2.3. Sistematización del Problema	21
3. Objetivos	21
3.1. Objetivo General	21
3.2. Objetivos Específicos	22
4. Justificación	22
5. Marco Referencial	24
5.1. Antecedentes	24
5.1.1. Antecedentes Internacionales	24
5.1.2. Antecedentes Nacionales	28
5.1.3. Antecedentes Regionales	31

5.2. Marco Teórico	34
5.2.1. Teoría de las Restricciones	34
5.2.2. El modelo de Kurt Lewin	36
5.3. Marco Legal	38
5.4. Marco Conceptual	40
5.5. Marco Espacial	43
6. Diseño Metodológico	43
6.1. Tipo de Investigación	43
6.2. Método de Investigación	43
6.3. Tipo de Estudio	44
6.4. Población	44
6.5. Muestra	44
6.6. Sistematización de Variables	45
6.7. Tratamiento de la Información	47
6.7.1. Técnicas de recolección de información	47
6.7.2. Técnicas de Procesamiento de información	47

6.7.3. Presentación de la información	48
7. Análisis del impacto, la transformación y adaptación internacional en el sector del comercio retail a causa de la pandemia covid-19	48
7.1. Investigar el impacto del comercio retail a causa del Covid-19	48
7.2. Identificar la transformación y analizar la adaptación sufrida en el comercio retail debido al Covid-19	58
8. Identificación de casos de éxito de reactivación retail debido a la covid-19	68
8.1. Casos de éxito de reactivación retail a nivel Internacional debido a la Covid-19	68
8.2. Casos de éxito de reactivación retail en Colombia debido a la Covid-19	73
9. Análisis del desempeño del comercio retail en Cúcuta y su área metropolitana entre años 2019, 2020, 2021	82
9.1. Indagar información acerca del desempeño comercial en Cúcuta y su área metropolitana entre los años 2019, 2020, 2021	82
9.2. Estudiar las variaciones comerciales de Cúcuta y su área metropolitana en ese periodo de tiempo	88
9.3. Realizar una entrevista al sector académico y empresarial sobre los resultados obtenidos del análisis anterior	93
9.3.1. Sector Académico	93

9.3.2. Sector Empresarial	101
10. Proposición de Estrategias de Reactivación Comercial de Cúcuta y su Área Metropolitana a causa del Covid-19	112
10.1. Proponer estrategias de reactivación comercial en Cúcuta y su Área Metropolitana con base en los casos de éxito estudiados	112
10.2. Evaluar efectividad de estrategias sugeridas	135
Conclusiones	138
Bibliografía	141
Anexos	153

Lista de Tablas

Tabla 1: Sistematización de variables	45
Tabla 2: Participación de las principales actividades económicas de las empresas vigentes de la cámara de comercio de Cúcuta 2019-2021	82
Tabla 3: Actividades de las nuevas empresas 2019-2021	83
Tabla 4: Variación bienal de los ocupados por sector económico 2021 vs. 2019	91
Tabla 5: Variación anual de los ocupados por sector económico 2021 vs. 2020	92
Tabla 6: Profesión entrevistados	94
Tabla 7: Código CIIU De Las Empresas Entrevistadas	101
Tabla 8: Kahn Retailing Success Matrix	121
Tabla 9: Matriz PESTEL Propuestas reactivación comercial en Cúcuta	131

Lista de Figuras

Figura 1: Panorama de Consumo en Colombia	16
Figura 2: Encuesta Mensual de Comercio	17
Figura 3: Ventas al por menor por semana (Variación % anual por semana)	20
Figura 4: Comportamiento mensual de las matrículas 2019-2020	32
Figura 5: Ciclo TOC	35
Figura 6: Modelo de Lewin	37
Figura 7: Pronóstico de escenarios de degradación en México a causa del Covid-19	52
Figura 8: Recuperación por sectores de la crisis del Coronavirus	53
Figura 9: Evolución de las ventas minoristas en China	54
Figura 10: Esquema de la Raíz Cuadrada de Productos Esenciales	59
Figura 11: Esquema Raíz Cuadrada de Productos No Esenciales	63
Figura 12: Ventas en millones de pesos	86
Figura 13: Utilidad Neta comercio al por menor 2019-2021 en millones de pesos	87
Figura 14: Nuevas empresas del sector retail 2019-2021	88
Figura 15: Tasa de Supervivencia 2017-2020	89
Figura 16: Edad de comercios retail cancelados en Cúcuta	90
Figura 17: Profesión entrevistado	93
Figura 18: Percepción afectación del Covid-19 en el sector comercial de Cúcuta	96
Figura 19: Afectación del sector comercial de Cúcuta por las políticas de mitigación establecidas por el Gobierno	99
Figura 20: Cargo de los entrevistados	105
Figura 21: Percepción afectación del Covid-19 en el sector de comercio retail Cúcuta	106

Figura 22: Necesidad de un plan de acción para la reactivación del sector retail	107
Figura 23: Afectación del sector comercial de Cúcuta por las políticas de mitigación establecidas por el Gobierno	108
Figura 24: Adaptación de los cucuteños al cambio	109
Figura 25: Reanudación de operaciones de las empresas entrevistadas	111
Figura 26: Ejecución de actividades teniendo en cuenta al medio ambiente	112
Figura 27: Brainstorming Reactivación retail en Cúcuta	113
Figura 28: Ejemplo Método Kanban	114
Figura 29: Fases de implementación de Kanban	116
Figura 30: 5S de Kaisen	118
Figura 31: Ciclo de Deming	120
Figura 32: Matriz de estrategias competitivas genéricas de Porter	129

Lista de Anexos

Anexo 1. Entrevista al sector empresarial	153
Anexo 2. Entrevista al sector académico	156

Introducción

De acuerdo a lo establecido por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Covid-19 es una enfermedad causada por el Síndrome Respiratorio Agudo Grave (por sus siglas en inglés SARS) Coronavirus II que ha sido descubierto recientemente, y actualmente se ha convertido en una pandemia que ha afectado a muchos países de todo el mundo. (OMS, 2020)

El Covid-19, como anteriormente se ha mencionado, ha afectado a muchos países del mundo, no solo a nivel de salubridad, sino en todos los aspectos, incluyendo el área comercial de cada uno de los países involucrados. Según La Cepal, el Comercio Internacional de bienes en América Latina y el Caribe cayó un 17% en el primer semestre de 2020, y se ha clasificado como el peor descenso de la historia, superando a la crisis financiera de 2009; y en base a lo anterior, Colombia no posee un destino alentador ya que, según la misma fuente, en mayo de 2020 registraba un nivel de exportaciones de -40,6% y de importaciones de -45,4%, los cuales, si comparamos con el año anterior (2019) se observa una variación negativa de 40,2% respectivamente (Bárcena & Cimoli, 2020)

Aunque, no solo el comercio internacional se ha visto afectado por esta pandemia, incluso ha tocado al retail (comercio minorista), teniendo en cuenta que, según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), normalmente este sector aporta aproximadamente el 5% del PIB y emplea de 1 a 12 trabajadores.

Sin embargo, se han mostrado reinversiones para continuar con sus ventas, en el caso de Colombia, según Club del Trade, los domiciliarios formales e informales se incrementaron

alrededor de 70%, lo cual no solo fue bueno para supermercados, sino para tiendas de barrio y demás (Oyaga, 2020).

Según Jones Lang LaSalle (JLL), Colombia es un gran atractivo del desarrollo de retail por su crecimiento de clase media, por ser una región con bajo nivel de penetración comercial, gran cantidad de población concentrada en centros urbanos, históricamente ha mantenido estabilidad macroeconómica, y posee avances de conectividad y logística. Es importante identificar la demanda que actualmente posee este país comparándola con otro periodo de tiempo (JLL Research, 2020), el cual se muestra en el siguiente gráfico:

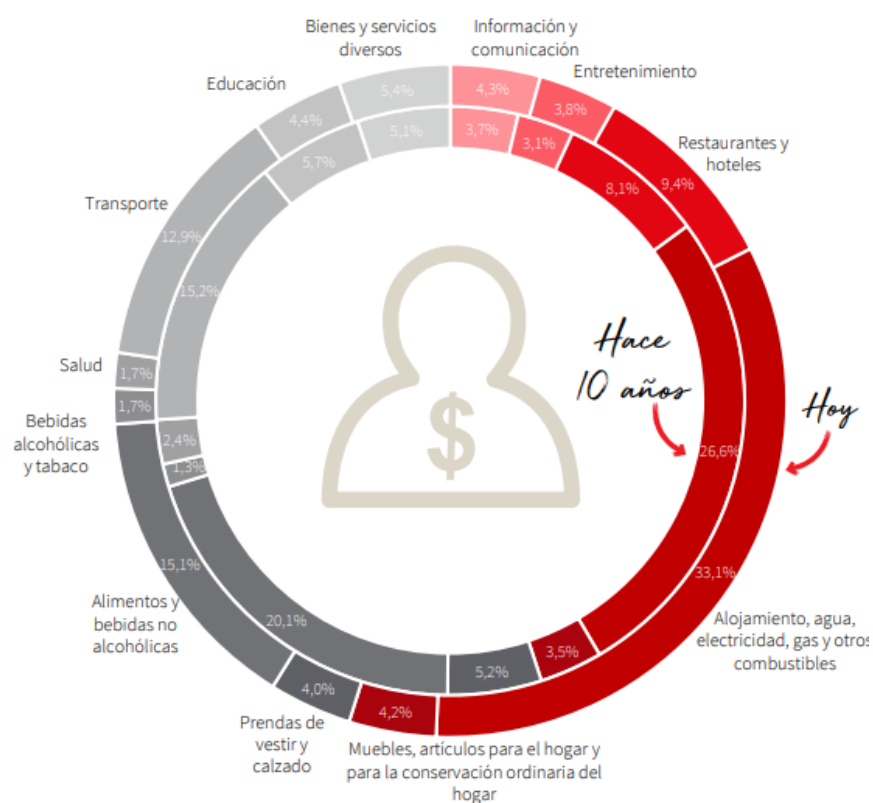


Figura 1: Panorama de Consumo en Colombia

Fuente: Grupomapa.com (2020)

A pesar de esto, a causa de la pandemia, según el DANE, en septiembre de 2020 las ventas al retail disminuyeron 0,8% en comparación a septiembre de 2019, en las cuales 10 líneas de mercancías tuvieron variación negativa (combustible para vehículos, y prendas de vestir y textiles principalmente) y 9 líneas con variación positiva; además, la mano de obra laborando en este periodo disminuyó 7,0%, lo cual se puede evidenciar en la siguiente figura (DANE, 2020):

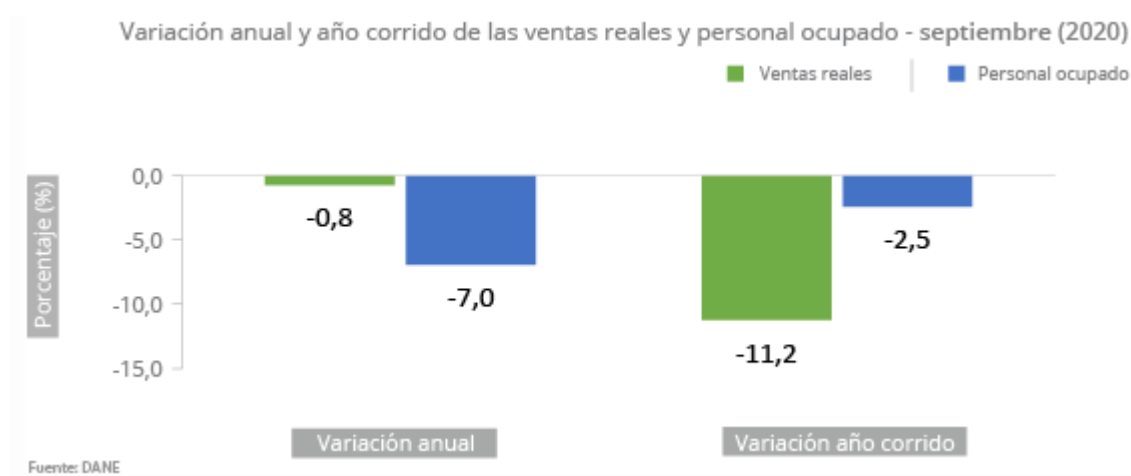


Figura 2: Encuesta Mensual de Comercio

Fuente: DANE (2020)

Por su parte, en Cúcuta el comercio al por menor de bienes no esenciales ha sufrido graves consecuencias a causa del Covid-19, según Mario Zambrano, coordinador del programa Cúcuta Cómo Vamos. Además, señala que del tejido empresarial que Cúcuta posee, un 97% corresponde a microempresas, de las cuales un 90% ejercen actividades de comercio al por mayor y al por menor (Villan, 2020)

El presente proyecto pretende identificar y analizar cómo se ha visto afectado el comercio retail en Cúcuta y su Área Metropolitana por el Covid-19, teniendo en cuenta que, la misma ha estado mayormente alterada debido al grado de informalidad del municipio.

Se sintetizarán informes, estudios, noticias e investigaciones en las que se destaque el avance o retroceso del comercio al retail de Cúcuta ante la aparición del Covid-19 y su plan de respuesta frente a ello con el fin de identificar falencias en dichas acciones, y posibles recomendaciones para una mejor respuesta ante la crisis comercial a la que el mundo se encuentra expuesto.

1. Título

Diseño de Estrategias a partir de Experiencias Internacionales para la reactivación Comercial De Cúcuta y su Área Metropolitana tras la afectación por el Covid-19

2. Problema de Investigación

2.1. Planteamiento del Problema

Como ya se ha resaltado con anterioridad, el comercio minorista se ha visto alterado debido al Covid-19 en cuanto a diversos aspectos: donde se vendía productos no esenciales tuvieron que detenerse; por otro lado, los productos esenciales presentan situaciones difíciles como la escasez de mano de obra, desestabilización de la cadena de suministro, y afectación en las condiciones óptimas de trabajo, lo cual si se contrasta con un aumento de demanda de este

tipo de productos, puede ocasionarse grandes congestiones y demás; ejemplos de lo anteriormente mencionado se encuentran en Estados Unidos y la Unión Europea, donde la venta de productos no esenciales disminuyó 89,3% y 23,8% respecto al 2019 respectivamente, mientras que los esenciales aumentaron 13,2% y 1,2% respectivamente. Otro factor que también se tiene en cuenta es el confinamiento y las medidas de distanciamiento social, lo cual afecta significativamente más a los negocios físicos que a los que anteriormente operaban digitalmente, por ejemplo, en países como Francia y Reino Unido, la compra de productos on-line se incrementó un 4% y 11,6% respectivamente en comparación al mismo periodo en 2019. (OECD, 2020)

Es por esto que el Covid-19 ha influido drásticamente en todo el proceso de compra-venta de productos en donde, según PWC las empresas de retail necesitan enfocarse en 6 aspectos que pueden verse afectados por el Covid-19:

- Las operaciones de tienda varían por la preocupación que tienen los clientes en cuanto al nivel de manipulación de los productos
- Los clientes buscan responsabilidad y transparencia de las empresas, incluso por medios digitales
- Establecer planes de contingencia para no ser abrasados por el Covid-19
- Informar a los clientes sobre la procedencia de los productos y el recorrido hasta el negocio.
- Los negocios deben adaptarse ante la variación de la demanda. No se debe ignorar que el Covid-19 ha modificado en cierto grado la demanda local
- Cambiar la forma de trabajar con terceros en la cadena de suministro, es decir, procurar que el producto toque las menos manos posibles. (Fernández, 2020)

En base a lo anterior, Colombia es un claro ejemplo de ello al tener una variación de demanda enfocada hacia productos esenciales, puesto que, de acuerdo a Valora Analitik, el Grupo Bancolombia en sus estudios asegura que, en la actualidad, de \$100 que posee una persona, utiliza \$63 para comprar mercado, teniendo en cuenta que, al no acceder a productos o servicios no esenciales y/o de ocio, poseen mayor poder adquisitivo para utilizarlo en productos de primera necesidad. En la figura 2 se observa que, a pesar que en septiembre de 2020 las ventas al por menor poseen un porcentaje negativo, es un incremento positivo para este sector teniendo en cuenta que, en abril del mismo año tenía un -56% (Valora Analitik, 2020):

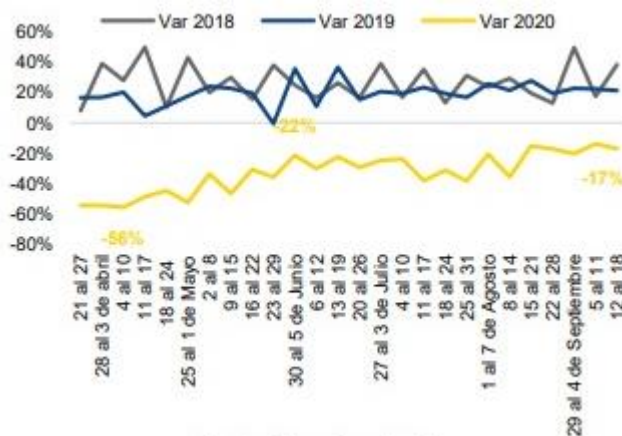


Figura 3: Ventas al por menor por semana (Variación % anual por semana)

Fuente: Grupo Bancolombia (2020)

Por tales motivos, este proyecto busca caracterizar información referente al desempeño del comercio local de Cúcuta y su área metropolitana con presencia del Covid-19, mostrando variaciones tanto positivas como negativas respecto al 2019, y posibles soluciones que se puedan implementar ante los resultados arrojados en los análisis a realizar.

2.2. Formulación del Problema

¿Cómo diseñar estrategias a partir de experiencias internacionales para la reactivación comercial de Cúcuta y su área metropolitana tras la afectación por el Covid-19?

2.3. Sistematización del Problema

¿Cuál ha sido el impacto, la transformación y adaptación internacional en el sector del comercio retail a causa de la pandemia Covid-19?

¿Cuáles han sido las estrategias de éxito para la reactivación del sector comercial debido al impacto del Covid-19?

¿Cómo se ha desempeñado el comercio retail en Cúcuta y su área metropolitana entre los años 2019, 2020, 2021?

¿Qué estrategias podrían reactivar el comercio retail de Cúcuta y su área metropolitana a causa del Covid-19?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar estrategias a partir de experiencias internacionales para la reactivación comercial de Cúcuta y su área metropolitana tras la afectación por el Covid-19

3.2. Objetivos Específicos

Analizar el impacto, la transformación y adaptación internacional en el sector del comercio retail a causa de la pandemia Covid-19.

Identificar estrategias de éxito para reactivación del sector comercial debido al impacto del Covid-19.

Analizar el desempeño del comercio retail en Cúcuta y su área metropolitana entre años 2019, 2020, 2021.

Proponer estrategias de reactivación comercial de Cúcuta y su área metropolitana a causa del Covid-19.

4. Justificación

La justificación de la presente investigación es práctica ya que, como Profesionales en Comercio Internacional, se diseñarán estrategias a partir de experiencias internacionales para la reactivación comercial de Cúcuta y su área metropolitana tras la afectación por el Covid-19, basados en la siguiente problemática:

Según la revista Portafolio, el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) aseguró que el Producto Interno Bruto (PIB) se ha contraído 9% en el tercer trimestre de 2020, lo cual representa una mejora comparándola con el -16% que poseía en el segundo trimestre, pero esta recuperación sigue siendo lenta, por lo tanto se necesitan reformas estructurales; además, los sectores de comercio, construcción, explotación de minas, y manufacturas únicamente aportó 6,4% al PIB. (González, 2020)

Una de las ciudades mayormente afectadas ha sido Cúcuta, la cual ha experimentado cambios abruptos en su economía, puesto que, según La Cámara de Comercio de Cúcuta, al realizar una encuesta a empresas nortesantandereanas, identificaron que el 61% de los empresarios encuestados tuvo que detener sus actividades comerciales a causa del Covid-19, y el 48% de las empresas no ha tomado ninguna medida para continuar con su funcionamiento. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020)

Según la empresa de Servicios Inmobiliarios Comerciales Jones Lang LaSalle (JLL) en su reporte Retail del 2020, Colombia posee un gran atractivo en cuanto al desarrollo comercial debido al bajo índice de penetración comercial que presentó (15 m² /100 hab.), el crecimiento constante de la clase media del país (16,3 % en 2002 vs 30,9 % en 2017), la reunión de la población colombiana en áreas urbanas, los avances de conectividad que se están ejecutando, y cómo se ha visto su eficiencia logística y estabilidad logística a nivel histórico.

En base a lo anteriormente expuesto, el presente proyecto sugerirá posibles alternativas que sirvan como plan de mitigación de los establecimientos comerciales de Cúcuta y su área metropolitana como respuesta ante la crisis sanitaria de Covid-19 por medio de la identificación de lo que este sector ha hecho actualmente a efectos de pandemia, su nivel de efectividad, y finalmente, por medio de asesoramiento académico se plantearán posibles soluciones para afrontar esta crisis que va más allá de la salubridad.

5. Marco Referencial

5.1. Antecedentes

5.1.1. Antecedentes Internacionales

Impulsando la recuperación socioeconómica en Paraguay – Estrategias de reactivación frente al COVID-19

La Oficina del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Paraguay llevó a cabo un informe en el que presentaban aspectos fundamentales en el proceso de reactivación socioeconómica de Paraguay: (Oficina del PNUD en Paraguay, 2020a)

- Apoyo a la recuperación de las empresas y el empleo: el cual se puede ejecutar por medio de apoyos para el financiamiento, apoyos a aquellas empresas que se vieron afectadas por la crisis, priorizar el gasto público en seguridad social y salud, aumentar demanda de empleo con obras públicas, sintetizar normas para asegurar mayor participación privada en inversiones del sector público, mayor eficiencia en el gasto público, mejorar formalización de sectores económicos con inversión tecnológica.
- Ayuda al sistema de protección social de población vulnerable (Oficina del PNUD en Paraguay, 2020b)

Aseguran que desde, con la pandemia presente tenían un déficit fiscal de 2,8% del PIB, con lo cual necesitaban buscar soluciones para afrontar esa crisis. (Oficina del PNUD en Paraguay, 2020c)

Este informe puede servir de base para la presente investigación puesto que, se puede evaluar la efectividad de las medidas de reactivación sugeridas por Paraguay y el nivel de efectividad que podría tener en Cúcuta, enfocando los estudios al sector de comercio retail.

El Inbound Government como estrategia de comunicación institucional: Propuesta metodológica para la reactivación del comercio local en Moguer (Huelva) tras la crisis del Coronavirus

El Inbound Government es un plan con el que se pueden recopilar las necesidades que posee la ciudadanía de una manera más personalizada y lo traduce en soluciones para su satisfacción. Con la propagación del Covid-19, se presentan mayor número de necesidades insatisfechas de la población de esta ciudad española, especialmente a nivel de comercio retail.

Es por esto que Carmen Roperó realizó una investigación en la que proponía ese mecanismo como una herramienta para reactivar el sector del comercio local en Moguer debido a la crisis del Covid-19 el cual se centra en incentivar a la ciudadanía a la compra de productos locales mostrando los comercios autóctonos del lugar y sus múltiples cualidades que lo caracterizan, el cual se llevará a cabo por un sitio web en el que se exhibirán todos aquellos establecimientos comerciales de todo tipo que se adhieran por medio de una “tapa” donde en todos los comercios de cada sector serán de igual precio, con la particularidad que deben tener un plato llamado con alguna costumbre típica de la región. (Roperó, 2020a)

Se dará apoyo a las pymes del lugar, buscarán ahorrar gastos para los comercios y menor daño medioambiental, y se promocionarán productos de sus comercios que posean mayor tipicidad. (Roperó, 2020b)

Además, cada consumidor competirá por medio de puntos (cada euro que ingrese a algún establecimiento comercial serán 10 puntos) que serán monitoreados tecnológicamente (para evitar contacto de papeles por el Covid-19) en el que crearán un perfil y por medio de un código QR se identificará al consumidor, en el quien acumule más de 1000 puntos podrá acceder gratuitamente a cupos para asistir a actividades culturales de la ciudad y participar en actividades de ocio que se ejecuten. (Roper, 2020c)

Este plan fue llevado a cabo entre 1 al 30 de septiembre de 2020, y puede ser de utilidad en esta investigación puesto que, se podría usar esta estrategia implementada en dicha ciudad española y evaluar la efectividad de la misma en una ciudad como Cúcuta.

Crisis y reactivación: rumbos y desvíos

Con el inicio de una nueva década, en el 2010 se mostraron varias predicciones a nivel económico y financiero a nivel mundial: Un desigual mejoramiento en las operaciones de mercados financieros y en la actividad económica; un posible retroceso en los avances económicos y financieros por alguna desconocida razón; Reconocimiento de la labor de los operadores de rescate financiero y de las políticas gubernamentales anticíclicas; y recelo ante una descoordinación en las acciones que motivan la continuidad en la reactivación económica y estabilización financiera. (Navarrete, 2020a)

Para ilustrar lo mencionado anteriormente, se presentan los siguientes ejemplos:

- Fondo Monetario Internacional (FMI): Sus labores se recuperaron a mediados del 2009 por medio de la confianza renacida en los aspectos comerciales y financieros, en donde las políticas planteadas de recuperación previnieron a su vez otra Gran Depresión. Se

consideraba que el abandono precoz de estas políticas podría afectar el crecimiento presentado a nivel global. (Navarrete, 2020b)

- Banco Mundial (BM): La economía global se estaba recuperando de la gran recesión provocada por la explosión de la burbuja financiera a finales de 2008. Luego de la gran afectación que tuvo durante más o menos un semestre, el Producto Interno Bruto PIB mundial comenzó a estabilizarse. No obstante, si se excluye la contribución de los estímulos fiscales y del ciclo de inventarios en el crecimiento, se produciría un debilitamiento en la actividad económica. (Navarrete, 2020c)
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD): La economía empezó a salir de su crisis en el 2009, gracias a las diversas políticas de estímulos que fueron aplicadas en todo el mundo desde el 2008, y los severos ajustes cíclicos de inventarios. Esto produjo que las Bolsas de Valores recuperaran sus cifras, el mejoramiento del comercio internacional e industrial, y que algunos países se recuperaran a tal punto de poseer PIB positivos. (Navarrete, 2020d)
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (ONU/DAES): Luego de la contracción económica presentada a nivel mundial a finales del 2008 e inicios de 2009, diversos países alcanzaron ascensos trimestrales extraordinarios en su PIB, en el comercio a nivel internacional que ejercían, y su ritmo de producción industrial. Aunque el nivel de recuperación es desigual, gran parte de la misma se debe a los fuertes estímulos fiscales propuestos por los gobiernos, tanto en países desarrollados, como en los que se encontraban en vía de desarrollo. (Navarrete, 2020e)

Este trabajo puede servir para la presente investigación debido a que se analiza cómo los países pertenecientes al G20 lograron reactivar sus economías tras la crisis financiera que azotó al mundo en el periodo 2008-2009 adaptándose a las estrategias establecidas por cada país.

5.1.2. Antecedentes Nacionales

Economía Colombiana en tiempos del Covid -19

El Banco de la República de Colombia estableció el objetivo de alcanzar un crecimiento económico de 3% para el año 2020, con el fin de convertirse en una de las economías con mayor dinamismo en Latinoamérica con la meta de disminuir los niveles de desempleo del país y mantener estable la inflación, no obstante, estas proyecciones se vieron gravemente afectadas por las medidas de respuesta establecidas por el Gobierno Nacional para mitigar la pandemia Covid-19. (Sánchez & Segura, 2020a)

Las proyecciones mencionadas anteriormente, provinieron de indicadores del año inmediatamente anterior, las cuales fueron afectadas por los siguientes factores:

- La proliferación del Covid-19 por el mundo y su llegada a Colombia
- El proceso de devaluación que sufrió el petróleo
- Las medidas instauradas por el gobierno para detener la expansión de la pandemia procurando no afectar en gran manera al sector económico.

Según el informe más actualizado del Fondo Monetario Internacional, el cual fue publicado en el mes de abril de 2020 WEO, se proyecta que el PIB del país para el año 2021 será de -2,4%, el balance de la cuenta corriente aumentaría el déficit de la misma manera que los

niveles de desempleo, y el Índice de Precios al Consumidor IPC se mantendría estable durante el año. (Sánchez & Segura, 2020b)

Este trabajo puede servir para la presente investigación debido a que explica las medidas que realizó el gobierno para mitigar y controlar la propagación del virus del Covid-19. Además, hacen proyecciones económicas con respecto a las medidas y estrategias de reactivación que está implementando el gobierno para el 2021.

Efectos en el empleo en las micro y pequeñas empresas generados por la emergencia del COVID-19: caso Colombia

Los autores Héctor Serna, Alejandro Barrera y Edison Castro realizaron un estudio el cual tenía como finalidad analizar el efecto en las pequeñas y microempresas a causa de la crisis que atraviesa actualmente el mundo por el Covid-19. Ellos recolectaron información y analizaron las principales 13 áreas metropolitanas de Colombia determinando así el nivel de desempleo y la gravedad económica que envuelve al país.

De las investigaciones llevadas a cabo por los autores, se concluyó que, debido a los toques de queda, confinamiento y demás, las pequeñas y mipymes al no contar con suficiente presupuesto como para adaptarse con las medidas de bioseguridad establecidas, tuvieron que optar por soluciones improvisadas que a mediano plazo no fueron útiles, puesto que, según las indagaciones realizadas, en los diversos sectores de la economía se han perdido alrededor de 25% de los empleos; además se determinó que las ciudades con mayor vulnerabilidad de empleo eran Cúcuta, Barranquilla, Pasto y Cartagena, mientras que las de menos vulnerabilidad eran Bogotá, Medellín, Manizales, Ibagué y Cali.

¿En qué se basaron para señalar estos datos? Principalmente tuvieron en cuenta la condición contractual de los empleados, la actividad económica que ejercían, su lugar de trabajo y posición dentro de la empresa, y demás en donde se demostraba que los sectores que se encontraron más afectados fueron el transporte, construcción, comunicaciones, actividades inmobiliarias y comercio. (Serna, Barrera, & Castro, 2020a)

Observaron un mayor impacto en los hombres que en las mujeres, y las personas mayores de 50% son quienes han perdido mayor número de empleos, puesto que se determinó que en las personas mayores tiene mayor riesgo de contagio y muerte por Covid19.

Este punto llama especial atención, debido a que posiblemente las medidas de prolongación de cuarentena que pretenden generar protección de la salud, pueden generar efectos adversos en el empleo en la población adulta. (Serna, Barrera, & Castro, 2020b)

Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto

Los autores de este documento ejecutaron un análisis insumo-producto de 54 sectores de la economía colombiana con el que establecer el nivel de afectación que poseen en este proceso a causa de las medidas establecidas por el Gobierno Nacional a través de una matriz insumo-producto la cual es explicada detalladamente en el documento.

Posteriormente, se describieron 7 escenarios de aislamiento dependiendo del sector económico al cual se refirieran y la edad de los trabajadores y señalando si el sector al cual pertenecen es formal o informal (lo cual en Colombia es bastante importante aclarar puesto que, este país maneja altos índices de economía informal, la cual ha estado atravesando por

consecuencias aún más graves que los trabajadores formales). La más alta tasa de participación de ocupados aislados se encuentra en Antioquia, Bogotá y Valle del Cauca.

Luego, por medio de recolección de información construyeron un impacto económico basados en los escenarios señalados en el párrafo anterior, de lo cual se pudo concluir que Bogotá, Valle del Cauca y Antioquia registraron el mayor aporte ante las pérdidas nacionales a través de diversos escenarios; los departamentos más afectados fueron San Andrés, Boyacá, Santander, Antioquia y Valle del Cauca; además, los sectores económicos más afectados son el sector servicios (alojamiento y servicios de comida, servicios administrativos, servicios inmobiliarios, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio). (Bonet Morón, y otros, 2020)

5.1.3. Antecedentes Regionales

Tejido Empresarial Cúcuta

La Cámara de Comercio de Cúcuta elaboró un estudio para determinar el número de empresas constituidas en la actualidad en la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana junto al nivel de participación que posee cada uno en la economía Nortesantandereana; identificación de las 3 Cámaras de Comercio presentes en Norte de Santander con los municipios pertenecientes a su respectiva jurisdicción, por medio de la cual se señaló que el 99,7% del tejido empresarial estaba compuesto por las Mipymes; el mercado laboral entre marzo y mayo de 2020, en el que se destacó que, según el DANE, Cúcuta es la sexta ciudad con la tasa de desempleo más alta a nivel nacional con 29,2%. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020)

También se tocó otro punto de gran relevancia para esta investigación que es el número de empresas creadas en el primer semestre de 2020 comparándola con el año anterior. Los resultados son bastante interesantes y se ven reflejados en la siguiente figura:

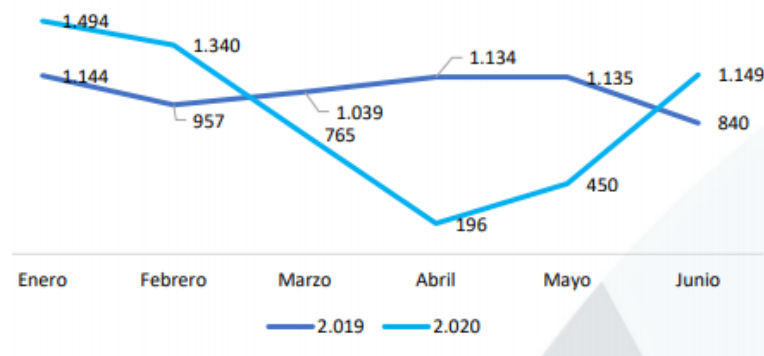


Figura 4: Comportamiento mensual de las matrículas 2019-2020

Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta (2020)

A pesar que, al llegar el Covid-19 a Cúcuta, por obvias razones, se redujo considerablemente el número de empresas creadas, pero es curioso ver que, al alcanzar el mínimo que fue en el mes de abril, comenzó a aumentar la cantidad de empresas constituidas, tanto así que, para el mes de junio, se habían establecido 309 empresas más que el mismo periodo del año 2019, lo cual es bastante importante para el presente proyecto asumiendo del supuesto que, si la ciudad posee más empresas, la ciudad podrá obtener mayor oportunidad laboral.

Segundo Informe Impacto Económico del Covid-19

La Cámara de Comercio de Cúcuta ha elaborado dos informes en los que monitorea el impacto generado por el Covid-19 en las empresas Nortesantandereanas.

Prepararon un comparativo entre los datos obtenidos en el primer informe con los del segundo, y se enfatizó que, ha aumentado el cese de las actividades económicas a pesar que el gobierno estaba decretando la apertura gradual de negocios (pero implementando las respectivas medidas de bioseguridad), y las que continuaron, progresivamente fueron aumentando el uso de los medios tecnológicos con el fin de mantener vivos sus empresas. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020a)

Dado que el Gobierno Nacional sugirió evitar la suspensión de contratos y despidos colectivos, las empresas optaron por no tomar esto como una opción de mejoramiento económico. Los empresarios focalizan la necesidad de apertura de nuevas líneas de crédito especiales y ampliación en el plazo para el pago de impuestos. Además, se presentó un descenso en la cantidad de préstamos bancarios solicitados sustituyéndolo por préstamos de familiares. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020b)

Considerando que, este informe contiene información bastante valiosa en cuanto a las preguntas realizadas a los empresarios y la exposición por medio de figuras, se ha optado por tomar este informe como una herramienta en el proceso de desarrollo del presente proyecto.

Norte de Santander, en cuarentena por virus en cultivos de limón

En el artículo llamado Norte de Santander, una cuarentena por virus en cultivos de limón de la revista El Tiempo destaca que algunos predios del área metropolitana de Cúcuta se habían visto afectada por el brote de una enfermedad que modifica el sabor, la etapa productiva y la apariencia del limón, por lo tanto, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) decretó por medio de una resolución el estado de cuarentena de la ciudad el 25 de enero de 2018. (El Tiempo, 2018a)

Al iniciar la cuarentena, el ICA tomó acciones para estudiar esta enfermedad, realizando observación de las áreas afectadas, interviniendo en las plantas infectadas y realizando aspersiones preventivas para reducir la población del insecto vector y evitar que se contaminen otras áreas, indicó el ICA en un comunicado. (El Tiempo, 2018b)

De este artículo se puede concluir que, en Norte de Santander, hace unos años se había experimentado cuarentena por un virus. Además, que los virus no solo se transmiten directamente del consumo de animales, sino también de alimentos infectados por animales, por lo tanto, las estrategias que se realizarán con este proyecto también deben contemplar dichas posibilidades.

5.2. Marco Teórico

5.2.1. Teoría de las Restricciones

Según el artículo del Ph.D Carlos Aguilera denominado Un enfoque Gerencial de la Teoría de las Restricciones, esta teoría que se abrevia como TOC (Theory of Constraints), creada

por el físico Israelí Eliyahu Goldratt en la que sugería un principio de continuidad empresarial, la cual se obtendría por medio del optimo direccionamiento empresarial para alcanzar objetivos de manera sistemática y lógica. (Aguilera, 2000)

Para obtener la optimización gerencial, Goldratt estableció un ciclo interminable:



Figura 5: Ciclo TOC

Fuente: Elaboración Propia a partir de Hoogenraad (2018a)

Según Wim Hoogenraad estos se llaman “Los 5 pasos de Enfoque” en los que se destacan:

1. **Identificar:** Caracterizar aquel impedimento que posee actualmente la empresa
2. **Explotar:** Hacer mejoras rápidas utilizando métodos existentes.

3. **Subordinar:** Detallar las demás actividades que conforman determinado proceso para asegurarse que efectivamente respalden dicho proceso
4. **Elevar:** Considerar otras acciones en caso de que las que actualmente se estén tomando no eliminen la restricción.
5. **Repetir:** Al finalizar con la actual restricción, buscar otro impedimento e implementar nuevamente cada uno de los pasos de Enfoque. (Hoogenraad, 2018b)

En tiempos de Covid-19, es indispensable para los establecimientos comerciales establecer un plan satisfactorio de respuesta ante esta restricción, la cual conllevaría las siguientes ventajas:

- Mayor beneficio económico
- Mejora rápida de la organización
- Mejora de la capacidad laboral
- Rápido flujo de respuesta
- Menor inventario. (Hoogenraad, 2018c)

5.2.2. El modelo de Kurt Lewin

Según la Universidad Santo Tomás, dentro de este modelo existen dos fuerzas: las que contribuyen a que se efectúe el cambio (impulsoras), y las que pretenden mantener la situación como esté (restrictivas); cuando estas fuerzas se mantienen equilibradas, ocurre lo que Lewin llama “equilibrio cuasi estacionario”, así que, si se desea un cambio o mantener lo que actualmente se tiene, solo debe incrementar alguna de estas fuerzas para recibir el resultado esperado. (Universidad Santo Tomás, s.f; a)

Lewin sugiere 3 pasos para realizar la modificación deseada:

1. Descongelamiento: Incrementar la fuerza impulsora de cambio
2. Cambio: Mover la organización hacia un nuevo nivel donde posea mayor estabilidad y utilidad
3. Recongelamiento: Se ingresa nuevamente a un patrón de equilibrio.

(Universidad Santo Tomás, s.f; b)

De acuerdo con el documento escrito por Raúl Sejzer, Lewin resumía lo anteriormente señalado, en la siguiente figura llamada “esquema de la raíz cuadrada”, la cual se mostrará a continuación:

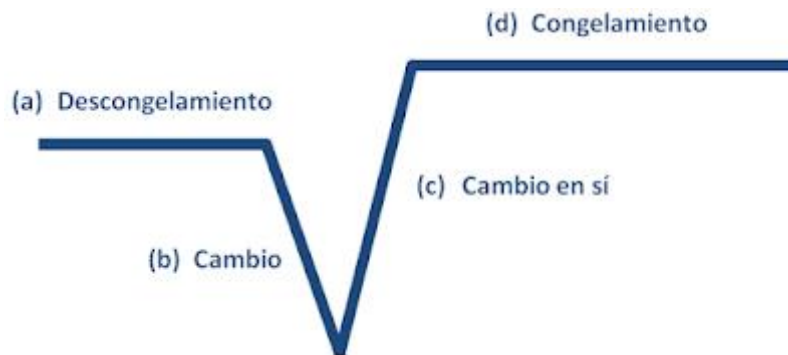


Figura 6: Modelo de Lewin

Fuente: Sejzer (2018)

El mundo actualmente está atravesando una grave crisis causada por el Covid-19, por lo tanto, muchas empresas, especialmente en Cúcuta, presentan una disyuntiva entre mantener la metodología laboral que han creado durante años, o cambiar para no desaparecer. Es por esto, que la presente teoría puede influir en la consecución de los objetivos planteados, teniendo como

base el Esquema de la Raíz Cuadrada de Kut Lewin con el fin de proponer cambios satisfactorios al sector retail en Cúcuta y su área metropolitana.

5.3. Marco Legal

El comercio se ampara bajo la norma de la Ley 67 de 1979 de la Constitución Política de Colombia

Decreto No. 410 del 16 de marzo de 2020

El cual especifica que tras la aparición de una pandemia el país toma medidas para lograr mitigar el contagio y el impacto económico, por ende, con el objetivo de atender de manera adecuada a la población colombiana se impondrán aranceles del 0% ad valorem para la importación de los equipos médicos y productos necesarios para esta finalidad.

Decreto No. 411 del 16 de marzo de 2020

El cual especifica que durante el estado de emergencia sanitaria por la pandemia del Covid-19, los usuarios operadores de Zona franca permanente y permanente especial, se le permitirá el trabajo a distancia con mecanismos de procesamiento electrónico y uso de las telecomunicaciones para tener contacto con la empresa. También las zonas francas transitorias se verán obligadas a suspender todas sus actividades y ferias.

Resolución 453 del 18 de marzo de 2020

Por la cual especifica que los establecimientos deben adoptar medidas sanitarias y preventivas para el control de la propagación del virus. Los establecimientos deberán permanecer

cerrados y solamente podrán ofrecer sus servicios mediante el comercio electrónico y entrega a domicilio de los productos.

Decreto 462 del 22 de marzo de 2020

El decreto especifica que debido a la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19 se prohíbe la exportación de alcohol etílico, mascarillas de protección, desinfectantes, jabones, entre otras cosas, que son vitales para el control y protección para la población frente al virus. Las empresas de distribución y comercializadora limitarán la venta al detal de estos productos a dos unidades por grupo por semana, de igual forma las droguerías se limitarán a vender un límite de dos unidades por grupo familiar. También, queda prohibida la exportación y reexportación de aparatos médicos de uso respiratorios y derivados con el fin de prevenir o remediar la escasez de los productos en este caso esenciales para la salud de toda la población en el territorio nacional colombiano.

Decreto 842 del 13 de junio de 2020

Por el cual se reglamenta el Decreto Legislativo 560 del 15 de abril de 2020, a fin de atender los efectos de la Emergencia Económica, Social y Ecológica en el sector empresarial.

Con el fin de tener mecanismos de salvamiento y recuperación para las personas con establecimientos comerciales que quedaron afectados en el pago a acreedores, administrativos e incluso en recuperación

Decreto 881 del 25 de junio de 2020

Por el cual se adoptan medidas transitorias en materia de operaciones de comercio exterior y se dictan otras disposiciones para mitigar los efectos causados por la emergencia sanitaria provocada por el coronavirus COVID-19.

Resolución 0654 del 26 de junio de 2020

Se establecen correcciones a las medidas de bioseguridad que deben implementar los establecimientos comerciales a causa del COVID-19 que se establecían en la Resolución 666 del 24 de abril de 2020.

Resolución 1231 del 02 de diciembre de 2020

Debido a que se ha tomado el Teletrabajo como un método de continuación laboral donde se reduzca la probabilidad de contagiar el COVID-19, se ha establecido en esta resolución su respectiva reglamentación.

Resolución 1288 del 14 de diciembre de 2020

Se crea el sello de calidad “Certificado Empresa Biosegura Colombia” y se formulan los lineamientos para hacer uso de este sello.

5.4. Marco Conceptual**Virus**

Según Hernández, Mujica; Lázaro, Jorge; Delgado Ortiz, María Isabel (2015) en su artículo Los virus, ¿son organismos vivos? considera que, los virus son organismos

microscópicos que se forman de la materia existente y de los agentes infecciosos de talla más pequeña que se conoce en la actualidad, estos agentes infecciosos transfieren el ácido nucleico de una célula a la otra, los virus se multiplican de manera muy rápida y causan enfermedades al ser humano, animales, plantas y microorganismos. Los virus son nocivos y perjudiciales, pero también se utilizan de manera benéfica como en la producción y creación de vacunas para la prevención masiva de las poblaciones contra enfermedades virales

Contagio

Según Carrasquilla, Juan de Dios (1914) en su artículo Contagio e infección se refiere al contagio como la transmisión, por contacto físico inmediato o mediato e inclusive en el ambiente de una enfermedad específica, desde el sujeto enfermo al sano.

Pandemia

Según la Dra. Moral, Mabel en un Staff de módulo introductorio afirma que cuando en una ocasión una epidemia incrementa significativamente su número de casos, se esparce y se extiende de manera más rápida por varias regiones y zonas geográficas de varios continentes e inclusive en todo el mundo deja de ser una epidemia y se convierte en una pandemia.

Covid-19

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), El Covid-19 es una enfermedad infecciosa provocada por el coronavirus que se puede transmitir mediante las gotículas respiratorias expeditas por alguien que tose y presenta la enfermedad. Actualmente el Covid-19 es considerado pandemia debido a su afectación en varios países en el mundo.

Globalización

Según Mittelman, James H. (1996), considera que la globalización es la unificación de procesos transnacionales y estructuras domésticas permitiendo que la cultura, economía, política e ideología de un país se introduzca en otro. La globalización puede ser comprendida como una etapa histórica la cual se logró la unión e interconexión entre distintas sociedades en un mismo sistema que se puede clasificar en una idealización de mercados representando condiciones utópicas que nunca han existido.

Comercio

Según el economista Martínez, Carlos G. (2004), Es la negociación que se hace entre dos partes que reciben el nombre de comprador y vendedor con el fin de intercambiar bienes y/o servicios de manera directa o indirecta con el fin de facilitar, promover y satisfacer las necesidades de la sociedad en general o de un sector en específico.

Reactivación Económica

Según el Banco de la República, Es una de las fases del ciclo económico la cual consiste en buscar lograr que la economía de un país, departamento o ciudad tome buenos rumbos superando, reestableciendo y animando las actividades económicas, aumentando el empleo, la producción y las ventas después de haber pasado por una crisis que afectara a la mayor parte de la población.

5.5. Marco Espacial

La presente investigación se formará en la Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta; y se efectuará en los establecimientos comerciales de Cúcuta y su área metropolitana.

6. Diseño Metodológico

6.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación a emplear es cuantitativo debido a que los análisis necesarios para dar una solución rentable para el sector retail en Cúcuta y su área metropolitana será realizado por medio de datos numéricos y porcentuales donde se establecerán las variaciones en utilidades o pérdidas del sector antes, durante, y después del Covid-19.

6.2. Método de Investigación

El método de investigación que se utilizará es el analítico, teniendo en cuenta que, como se mencionó anteriormente, la mayor parte del presente proyecto consiste en analizar variables como el impacto del covid-19 en el sector retail, procesos de adaptación, y su desempeño durante esta crisis sanitaria.

6.3. Tipo de Estudio

El tipo de estudio es descriptivo con trabajo de campo puesto que se hará una descripción del fenómeno de estudio por medio de recolección de información en empresas especializadas en el comercio retail de Cúcuta y su área metropolitana.

6.4. Población

De acuerdo a Informa Colombia, Cúcuta y su área metropolitana posee 904 empresas de comercio al por mayor y al por menor. (Colombia Informa, s.f.)

6.5. Muestra

Ya que la muestra es no probabilística, es necesario considerar la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q} = 20$$

Donde:

N: Población = 904

n: Muestra = 20

Z: Nivel de Confianza = 90%

e: Error muestral = 10%

p: Probabilidad a favor = 0,5

q: Probabilidad en contra = 0,5

El tipo de muestreo es no probabilístico e intencional, es decir, los establecimientos comerciales de donde se recolectará la información, serán seleccionados por conveniencia de los investigadores.

6.6. Sistematización de Variables

Tabla 1: Sistematización de variables

OBJETIVO GENERAL: Diseñar estrategias a partir de experiencias internacionales para la reactivación comercial de Cúcuta y su área metropolitana tras la afectación por el Covid-19		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INSTRUMENTOS
Analizar el impacto, la transformación y adaptación en el sector del comercio retail a nivel internacional a causa de la pandemia Covid-19	Impacto, transformación y adaptación del comercio retail en el exterior debido al covid-19	Proyectos de Investigación Información encontrada en internet Esquema de la Raíz cuadrada

<p>Identificar estrategias de éxito para reactivación del sector comercial debido al impacto del Covid-19</p>	<p>Casos de éxito internacional en reactivación de sector comercial</p> <p>Casos de éxito nacionales de reactivación del sector comercial</p>	<p>Proyectos de Investigación</p> <p>Información encontrada en internet</p>
<p>Analizar el desempeño del comercio retail en Cúcuta y su área metropolitana entre años 2019, 2020, 2021</p>	<p>Desempeño sector comercio en Cúcuta periodos: 2019. 2020, 2021</p>	<p>Encuesta a sector comercial y a Cámara de Comercio de Cúcuta</p>
<p>Proponer estrategias de reactivación comercial de Cúcuta y su área metropolitana a causa del Covid-19</p>	<p>Estrategias de reactivación comercial</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Matriz PESTEL</p> <p>Asesoría sector académico</p> <p>Ciclo TOC</p>

Fuente: Elaboración propia

6.7. Tratamiento de la Información

6.7.1. Técnicas de recolección de información

Estas técnicas se clasifican de acuerdo a dos tipos de fuentes:

- Fuentes primarias: Encuestas y entrevistas al sector académico y a la Cámara de Comercio de Cúcuta, referente al comportamiento del comercio de Cúcuta y su área metropolitana y medidas instauradas para la reactivación comercial.
- Fuentes secundarias: Información suministrada por trabajos de investigación relacionados con el tema de interés, plataformas de comercio retail, páginas web con contenido asociado, entre otros.

6.7.2. Técnicas de Procesamiento de información

En el estudio se realizará un Resumen Analítico de Investigación (RAI) con la finalidad de sintetizar el proceso de adaptación internacional en cuanto al comercio retail por el Covid-19, en el que posteriormente se evaluará por medio de tabulación de encuestas realizadas al sector empresarial y la Cámara de Comercio de Cúcuta acerca del nivel de afectación alcanzada por la crisis sanitaria del Covid-19, con el fin de encontrar sus restricciones y elaborar un plan de acción para la reactivación económica en el sector retail en Cúcuta y su área metropolitana.

6.7.3. Presentación de la información

Para presentar la información obtenida en el presente estudio, se redactará un escrito en el que se evidenciarán los planes de acción tomados por los establecimientos comerciales a nivel internacional para reactivar su economía a causa del Covid-19; y se señalarán aquellos que puedan servir como reacción del comercio retail en Cúcuta y su área metropolitana, con la finalidad de mejorar las utilidades obtenidas en 2020 y 2021 para este sector de la economía.

7. Análisis del impacto, la transformación y adaptación internacional en el sector del comercio retail a causa de la pandemia covid-19

7.1. Investigar el impacto del comercio retail a causa del Covid-19

A nivel mundial el comercio retail se ha visto afectado por la Covid-19, sin embargo, cada país se ha perjudicado en diferente magnitud, lo cual será evidenciado a continuación por medio de diversos trabajos investigativos:

- *El Estado del sector Retail bajo una Crisis Sanitaria Global (SURAMÉRICA)*

Mauricio Paredes (2021) desarrolló este artículo en el que señala la afectación sufrida por Ecuador a causa del Covid-19, y la manifestación del mercado con el mismo.

La población tendió a reducir gastos en el consumo de entretenimiento, viajes, diversión, entre otros, los cuales son destinados a gastos de primera necesidad.

A nivel gubernamental se crearon políticas de confinamiento total (al inicio de la pandemia), pero poco a poco las fueron flexibilizando para permitir la circulación económica,

pero aún se contaban con múltiples restricciones, por lo que el hogar se convirtió en el lugar predilecto donde los habitantes podían teletrabajar, realizar compras online, y ejecutar demás actividades, lo cual ha incrementado considerablemente el consumo de productos para el hogar (se pronostica que será una tendencia constante hasta la normalidad prepandemia). (Paredes, 2021)

Las tendencias de compra de la población dependen de la situación coyuntural a la que se enfrenten, su capacidad de adquisición, y de las experiencias que se tengan al comprar ciertos artículos. (Paredes, 2021)

El retail tradicional y las ventas por catálogo se han visto gravemente perjudicadas, mientras que ha tomado fuerza el autoservicio en el cual los consumidores tienden a comprar mayor volumen, formatos más grandes, pero con menor frecuencia de compra y procuran comprar todo lo que necesiten en un solo lugar, ya que anteriormente, los consumidores tendían a comprar pequeños volúmenes de producto y en múltiples establecimientos comerciales. (Paredes, 2021)

El sector retail tuvo que reinventarse para continuar en funcionamiento por medio de la implementación de nuevas tecnologías y la responsabilidad social corporativa. No obstante, a pesar de todo lo ocurrido hay una variable que permanece constante en su nivel de importancia al momento de realizar la compra: El precio, seguido de salud personal, bienestar familiar, y asuntos ambientales. Este comportamiento se debe a la afectación económica de Ecuador que como consecuencia trajo principalmente pérdida de empleos, disminución de salarios, quiebra de negocios, entre otros. (Paredes, 2021)

Lo que deben hacer los retailers para cautivar al público ecuatoriano en tiempos de Covid-19 es:

- Fortalecer el vínculo emocional con los clientes.
- Transformar al producto en uno esencial para la cotidianidad de los clientes.
- Dar experiencias únicas que puedan ser experimentadas dentro del hogar.
- Presentar precios accesibles. (Paredes, 2021)

El sector retail fue uno de los pocos sectores de la economía ecuatoriana que pudo continuar en funcionamiento a pesar de la presencia de la Covid-19 debido al incremento de la demanda en algunos artículos. Sin embargo, las nuevas cepas del virus simbolizan un gran reto para el mantenimiento del sector retail a pesar de las vacunaciones masivas a la población, el estado actual de la economía y los índices de desempleo que actualmente se presentan. (Paredes, 2021)

Pero el reto aún más grande es para los pequeños negocios de retail los cuales no cuentan con los recursos para teletrabajar, hacer servicios a domicilio y el cumplir con las estrictas medidas de bioseguridad, donde se requiere de nuevos procedimientos, costos y personal para cumplirlos. (Paredes, 2021)

Se reinventan por medio de la aplicación de diversos medios de pago sin contacto en efectivo (para mayor seguridad) pero no están al alcance de todos los clientes puesto que algunos no cuentan con la tecnología para pagar virtualmente o no confían en las plataformas tecnológicas que permiten estos pagos. (Paredes, 2021)

El e-commerce ha sido la ficha de salvación para muchos establecimientos comerciales, los cuales tuvieron que adaptarse en tiempo récord a las plataformas tecnológicas para no morir con la llegada de la Covid-19. Aunque, al volver la normalidad ciertos segmentos de

compradores volverán a sus compras tradicionales. Es por esto que tanto el servicio al cliente personalizado, como el online deben generar confianza y satisfacción al cliente para hacer su compra más amena. (Paredes, 2021)

- *Cómo la industria del Retail y el Consumo pueden manejarse y recuperarse del Covid-19 (CENTROAMÉRICA)*

Desde antes de la llegada del Covid-19, el sector retail ha tenido sus múltiples retos, ya sea por la evolucionada competencia, las preferencias de los consumidores, etc. Sin embargo, la aparición de la pandemia provocó una abrupta reconfiguración de la demanda, lo cual ha tenido como consecuencia para los retailers el digitalizarse, diversificar sus ofertas, o en el peor de los casos, cerrar temporalmente sus negocios. (Delgado)

Las medidas de contingencia propuestas por los gobiernos centroamericanos han llevado a los retailers a crear o mejorar sus plataformas digitales, y crear modelos de pago con poco contacto para prevenir la propagación del virus. (Delgado)

Además, las tendencias de compra han pasado de comprar en establecimientos comerciales tradicionales, a comprar en supermercados y farmacias principalmente por cuestiones de higiene y medidas de bioseguridad (por ejemplo, en Costa Rica, al 20 de abril de 2020, 1000 negocios tradicionales cerraron); asimismo, se han presentado enfoques de gasto como en artículos esenciales, donde procuran gastar lo menos posible, por ende, los artículos de lujo tienden a la baja constante. (Delgado)

- *Panorama Económico Covid-19 en México (NORTEAMÉRICA)*

Erick Schaefer y Daniel Preciado (2020) elaboraron este informe en el que mostraron cómo se vio afectado el sector Retail en México a causa del Covid-19, en donde, al finalizar el año 2020, se estimaron graves pérdidas en este sector, los cuales se evidenciaron en la siguiente figura:

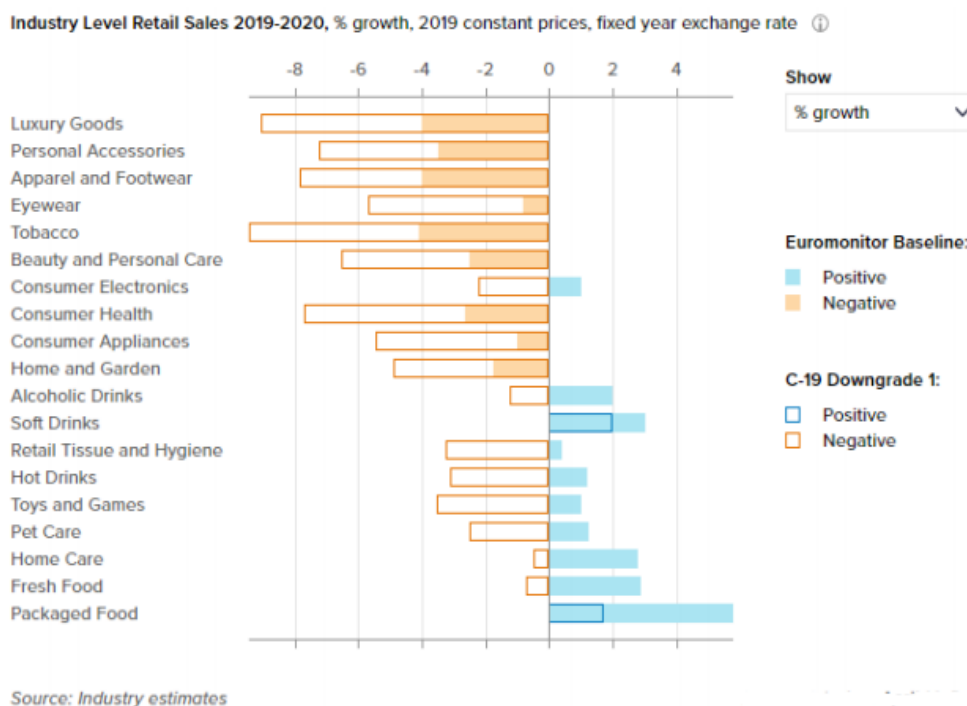


Figura 7: Pronóstico de escenarios de degradación en México a causa del Covid-19

Fuente: Tomado de Schaefer y Preciado (2020)

De la anterior figura se destaca que en la mayoría de las secciones de productos investigados tuvieron una variación negativa en cuanto a su compra en 2020 con relación al año inmediatamente anterior, especialmente en bienes de lujo, tabaco, salud del consumidor,

accesorios personales, y ropa y calzado; mientras que las secciones de bebidas alcohólicas y comida empacada tuvieron un incremento positivo en México. (Schaefer & Preciado, 2020)

Y según la siguiente figura, se logra evidenciar el nivel de recuperación que poseen algunos sectores de la economía mexicana:

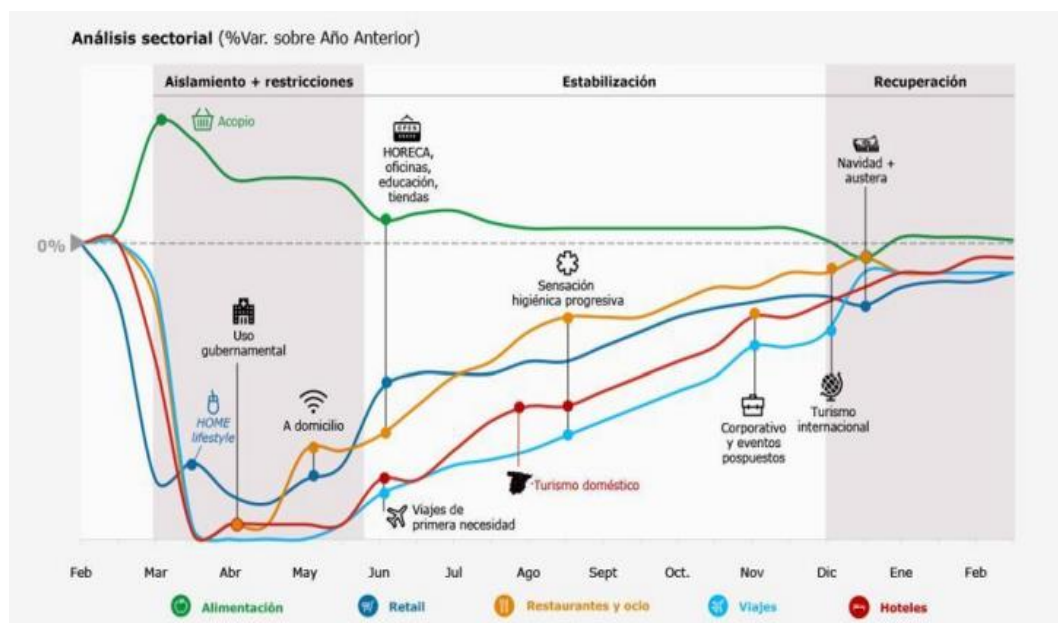


Figura 8: Recuperación por sectores de la crisis del Coronavirus

Fuente: Deloitte (2021)

En la figura se demostró el proceso al que se ha sometido el sector retail desde el inicio de la pandemia, hasta febrero de 2021, en el que se ha adaptado por medio del siguiente proceso: A mediados de marzo se encaminaron a teletrabajar, en mayo comenzaron a ofrecer servicios a domicilio, en junio han regresado a las tiendas, y en noviembre los retailers tuvieron un bono de navidad más austero. (Schaefer & Preciado, 2020)

- *El Impacto de la Covid-19 en la Economía de China (ASIA)*

Carlos Tórtola y Neus Alfaraz (2020) ejecutaron esta investigación donde se refleja la afectación tanto en la demanda como de la oferta a causa de la Covid-19 en el país donde comenzó el brote de este virus.

A pesar que el inicio de la pandemia fue en el año nuevo Chino (considerada como la fecha que posee más gasto en el año), el gasto se contrajo 12,5% interanual en comparación con el 5,4% de crecimiento obtenido durante el mismo periodo del 2019 debido principalmente a las leyes de confinamiento, restricciones de movilidad, cierre de establecimientos comerciales, etc. (Tórtola & Alfaraz, 2020)

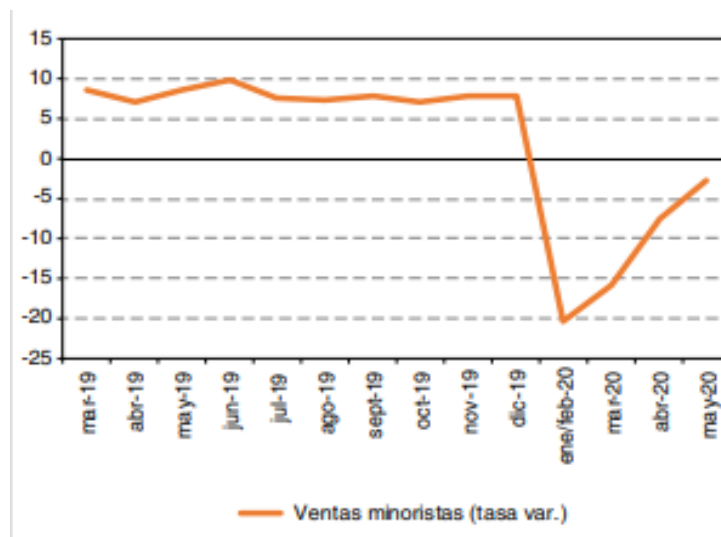


Figura 9: Evolución de las ventas minoristas en China

Fuente: National Bureau of Statistics of China (NBSC, 2020)

Se presentó un abrupto descenso en el sector retail con un 20,5% interanual entre enero-febrero, luego mostró una pequeña mejora en marzo (15,8%), de 7,5% en abril, y 2,8% en mayo dado a la flexibilización de las medidas de confinamiento. (Tórtola & Alfaraz, 2020)

Aunque en China se presentó una progresiva apertura de establecimientos comerciales, la población continuaba prevenida ante la aparición de una nueva ola de contagios, por lo que se apoyaron en las compras online, el cual representó un crecimiento de 4,5% interanual durante los primeros 5 meses de 2020. (Tórtola & Alfaraz, 2020)

- *La Pandemia Golpea en Sudáfrica los sectores de Comercio y Distribución*
(ÁFRICA)

La Covid-19 ha afectado en gran medida a Sudáfrica, sobretodo en el sector retail dado principalmente al confinamiento, la incertidumbre de la población hacia el virus y el debacle económico del país; lo cual es bastante perjudicial para Sudáfrica puesto que el sector retail representa alrededor del 15% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, en los que solamente los establecimientos comerciales enfocados en la alimentación, farmacias y algunos establecimientos de ropa han podido permanecer por ser consideradas como necesidades esenciales. (France 24, 2020)

En septiembre de 2020 las tiendas han vuelto a abrir por la flexibilización de las medidas de contingencia del gobierno, incluso para aquellos establecimientos que venden productos como tabaco y alcohol. (France 24, 2020)

A pesar de lo mencionado en el párrafo anterior, Según Lulama Qongqo, analista de Mergence Investment, la población tiene miedo de comprar sus productos en aquellos lugares donde no se sientan seguros, es decir, donde no cuenten con todos los protocolos de bioseguridad necesarios para prevenir el contagio del virus; y a pesar que los precios sean accesibles, este no es considerado como el factor preponderante de compra. (France 24, 2020)

Sin embargo, con la decadencia en las compras presenciales, ha aumentado el número de ventas virtuales vía internet. Por el momento, su volumen es limitado por la escasa infraestructura y precios elevados en los abonos de internet, por lo que en 2020 representan menos del 2% de las ventas de Sudáfrica, pero con el optimismo de presentar beneficios a largo plazo para el sector. (France 24, 2020)

- *Retail en el Postconfinamiento (EUROPA)*

Durante el año 2019 en Europa, 1 de cada 4 empresas se dedican a la venta retail y mayorista, dentro de los cuales 3,6 millones pertenecían al sector retail y 1,8 millones en el sector mayorista; uno de cada 7 empleos correspondía al sector retail o mayorista, y 1 de cada 5 jóvenes (entre 15 y 24 años) trabajaban en el sector retail, el cual se cataloga como el mayor generador de empleo en Europa. (Sensormatic, 2021)

La Covid-19 en la primera ola (marzo y abril) afectó gravemente al sector retail en la Unión Europea, ya que se presentó un decrecimiento en el volumen de compra de 9,1% y 11,2% respectivamente, en el que se comenzaron a evidenciar periodos de recuperación y recaída en los índices de este sector a medida como avanzaba el desempeño de la pandemia y las medidas restrictivas gubernamentales. (Sensormatic, 2021)

A pesar de la caída del -4,4% del volumen comercial en el sector retail en enero de 2021, este año se han observado signos esperanzadores de la recuperación del sector retail en la UE, con un aumento del 3,8% y del 2,6% en febrero y marzo de 2021. En comparación con marzo de 2020, la UE experimentó un notable aumento del volumen comercial en el sector del retail del 11,6%. (Sensormatic, 2021)

- *Retail in Australia today: How to manage Covid-19 Disruption and make it to the other side (OCEANÍA)*

Aunque inicialmente el Gobierno Australiano no había decretado ninguna medida de confinamiento, los establecimientos comerciales decidieron por su propia cuenta establecer sus medidas de bioseguridad y en algunos casos el cierre parcial de sus negocios por la salud de sus trabajadores. (FTI Consulting, 2021)

Al ver los estragos del Covid-19, el Gobierno de Australia estableció medidas de contingencia las cuales provocaron un shock donde se vio afectada principalmente la economía del país; aun cuando las medidas hayan logrado la disminución considerable de los contagios por Covid-19, la población tiene recelo de asistir a los establecimientos comerciales físicos a realizar sus compras hasta que el peligro de contagio haya pasado casi por completo, además, el decrecimiento de poder adquisitivo de los habitantes genera que solo realicen compras que sean estrictamente necesarias para sobrevivir. (FTI Consulting, 2021)

Los negocios “esenciales”, aunque se han visto afectados por el Covid-19, aún puede mantener algunas operaciones y tener circulación de efectivo, e incluso algunos (especialmente los supermercados) han crecido en tiempo de pandemia; mientras que los negocios “no esenciales” se ha considerado gravemente afectados (con una disminución del 50% de las ventas respecto al 2019) con la única esperanza de sobrevivir por las ventas online. Y aquellos que han intentado seguir vendiendo en sus tiendas físicas, han tenido una baja de visitas entre un 24% a 49%. (FTI Consulting, 2021)

7.2. Identificar la transformación y analizar la adaptación sufrida en el comercio retail debido al Covid-19

Para el 2021 se pronosticaron las siguientes transformaciones en el sector:

- Tiendas: Los establecimientos comerciales físicos no desaparecerán, pero estarán expuestos a múltiples cambios en los que, no solo beneficie a los clientes, sino también a los empleados (puesto que son considerados como el activo más valioso de una empresa).
- Omicanalidad: Los retailers requieren interconectar el negocio físico con el online, con el fin que los clientes puedan acceder a determinado bien en cualquier mecanismo de compra.
- Soluciones tecnológicas: Por medio de la tecnología se pueden crear soluciones creativas para satisfacer las constantes necesidades de los clientes, como mayor comodidad y seguridad durante sus compras, ya sea por medio de modelos “online to offline” entre otros.
- Óptimo almacenamiento y utilización de datos
- Comunicación logística: Los retailers deben tener constante y buena comunicación con los demás eslabones de la cadena de suministro con el fin que el cliente reciba en óptimas condiciones y en el tiempo adecuado su producto.
- El cliente como centro del negocio: Los clientes tienen más control sobre los procesos de pago y pagan en base a la procedencia de los productos
- El Covid-19 es considerado como un acelerador online. (It User, 2021)

Para visualizar globalmente el proceso de transformación sufrido por el sector retail a nivel internacional, a continuación, se expondrán dos Esquemas de la Raíz Cuadrada (Modelo de Kurt Lewin):

1. Productos Esenciales

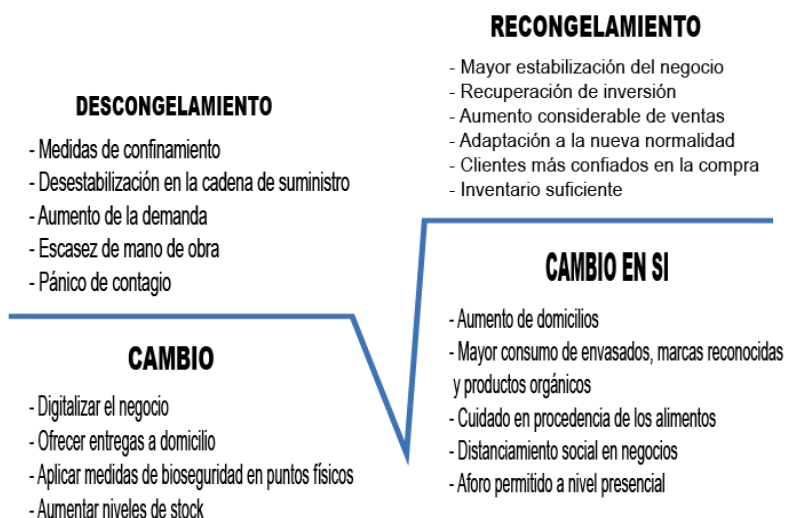


Figura 10: Esquema de la Raíz Cuadrada de Productos Esenciales

Fuente: Elaboración propia

Los productos esenciales sufrieron alteraciones en el mercado que no fueron negativas, pero que les simbolizaba aplicar un cambio en sus modelos. Por lo tanto, al aplicar el modelo de Kurt Lewin, fue necesario aplicar una fuerza impulsora que moviera este tipo de negocios retail a una mayor estabilidad económica:

- Descongelamiento: Los retailers de productos esenciales presentaron los siguientes inconvenientes:
 - Medidas de Confinamiento: Con la llegada del Covid-19, los Gobiernos de cada país ordenaron medidas de confinamiento (en algunos lugares más estrictos que

en otros) donde la población tenía que estar dentro de sus casa para evitar la propagación del virus

- Desestabilización de la cadena de suministro: La mano de obra de cada eslabón de la cadena de suministro se vio afectada por el Covid-19, lo que provocó que se rompiera la habitual comunicación entre cada uno de los mismos, mientras buscaban métodos lo menor presencial posibles para hacerlo.
- Aumento de la demanda: Debido al confinamiento, la población comenzó a comprar grandes cantidades de productos (provocando un desabastecimiento severo) para evitar salir en el mayor tiempo posible.
- Escases en mano de obra: Muchos trabajadores fueron contagiados por Covid-19 o se encontraban propensos a estarlo, por lo que hubo un déficit en mano de obra en este sector
- Pánico de contagio: Los consumidores se encontraban renuentes al comprar ciertos productos con el miedo de que en él estuviera impregnado el virus.
- Cambio: Ante la anterior problemática expuesta, se requerían soluciones rápidas y concisas:
 - Digitalizar el negocio: Ofrecer los productos que se venden en páginas web, redes sociales, entre otros. Además, que los clientes puedan comprar sus productos en línea.
 - Ofrecer entregas a domicilio: No sirve de nada la compra de un producto online con la presencia del Covid-19 si los clientes tienen que asistir al punto físico para adquirir sus productos, exponiéndose a contagios. Por esto, los negocios ofrecen entregar los producto vendidos en la puerta de los hogares de los clientes por

medio de los domiciliarios (los cuales se vieron beneficiados por el confinamiento)

- Aplicar medidas de bioseguridad en puntos físicos: Para generar seguridad en los clientes, y que puedan abrir su establecimiento comercial, debe aplicar las medidas de bioseguridad impuestas por el Gobierno Nacional
- Aumentar niveles de stock: Se requiere tener mayor inventario para suplir el incremento de la demanda.
- Cambio en sí: Ante las anteriores acciones tomadas, se evidenciaron los siguientes efectos:
 - Aumento de domicilios: Incluso con la flexibilización de las medidas de contingencia implantadas por el Gobierno y la aplicación de vacunas en todo el mundo, los clientes continúan con el constante uso de los domiciliarios para tener los productos en sus hogares.
 - Mayor consumo de envasados, marcas reconocidas, y productos orgánicos: Dichos productos generan mayor seguridad en los clientes ya que los consideran como confiables.
 - Cuidado en procedencia de los alimentos: Los clientes, actualmente, no solo se fijan en el precio al momento de realizar la compra, sino en la procedencia de sus alimentos y el proceso logístico que hayan sufrido.
 - Distanciamiento social en negocios: Muchos clientes han tomado el hábito de estar alejado de demás personas, especialmente en lugares cerrados para evitar contagios.

- Aforo permitido a nivel presencial: Dependiendo del tamaño del establecimiento comercial se instaurará el nivel de aforo, por lo que los clientes suelen ingresar a lugares donde no se encuentren muchas personas.
- Recongelamiento: Los establecimientos comerciales que cumplan con los siguientes ítems, podrán ingresar nuevamente a su estado de equilibrio:
 - Mayor estabilización del negocio:
 - Recuperación de inversión: Recuperar el capital invertido en las medidas de bioseguridad aplicadas, y de la creación y mantenimiento de las plataformas digitales con las que se cuenta.
 - Aumento considerable de ventas: El aumento de la demanda y la aplicación de medidas de bioseguridad simbolizan un aumento de ventas.
 - Adaptación a la nueva normalidad: Se consigue mediante la aplicación de asepsia en los establecimientos comerciales y la utilización de medios digitales para compras online de estos productos.
 - Clientes más confiados en la compra: Los clientes se encuentran más seguros de comprar en aquellos negocios que les garanticen higiene y bienestar.
 - Inventario suficiente: Establecimientos comerciales que posean un nivel de stock suficiente para suplir las necesidades de los clientes.

2. Productos no Esenciales

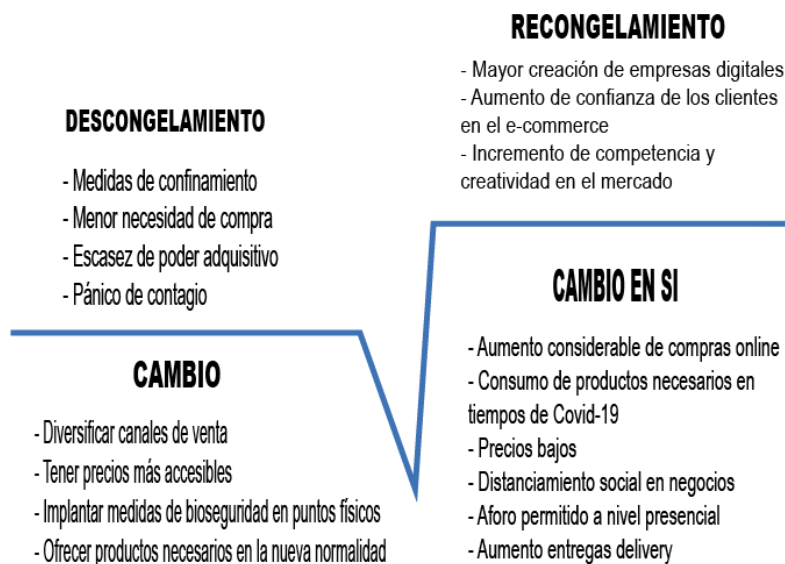


Figura 11: Esquema Raíz Cuadrada de Productos No Esenciales

Fuente: Elaboración Propia

Los retailers de productos no esenciales se vieron gravemente afectados debido al Covid-19, por lo que, en este Esquema de la raíz cuadrada se logra evidenciar los cambios efectuados por este tipo de negocio retail para no morir en el intento:

- Descongelamiento: Los establecimientos comerciales se vieron inmersos en los siguientes desafíos:
 - Medidas de confinamiento: Afectó de la misma manera que en los retailers de productos esenciales
 - Escases de poder adquisitivo: Muchas personas perdieron sus empleos, y con el aumento en los precios de los productos básicos, la población se encontraba con poco o nulo poder adquisitivo.

- Pánico de contagio: Los clientes no asistían a los establecimientos comerciales por el miedo de contagiarse por Covid-19
- Menor necesidad de compra: Debido al confinamiento, muchos productos que normalmente se solían comprar, como ropa, calzado, maquillaje, entre otros, bajaron su uso considerablemente, y por lo tanto, la compra de los mismos.
- Cambio: Para tener ganancias en tiempos de Covid-19, era necesario aplicar los siguientes ítems:
 - Diversificar canales de venta: Incursión al medio digital de negocios y aplicación de diversos medios de pago
 - Tener precios más accesibles: Otorgar promociones y ofertas en aquellos productos que tienden a “pasar de moda” o desactualizarse.
 - Implantar medidas de bioseguridad en puntos físicos: Aplicar las medidas de bioseguridad instauradas por el Gobierno.
 - Ofrecer productos necesarios en la nueva normalidad: Ofrecer aquellos productos que son necesarios en la nueva normalidad, como tapabocas, caretas, antibacteriales, entre otros.
- Cambio en sí: Como consecuencia de las acciones anteriores, se evidenciaron las siguientes tendencias:
 - Aumento considerable de compras online
 - Consumo de productos necesarios en tiempos de Covid-19
 - Distanciamiento social en negocios
 - Aforo permitido a nivel presencia
 - Precios bajos

- Aumento entregas delivery
- Recongelamiento: Los retailers de este tipo de productos podrán entrar en su estado de equilibrio si:
- Mayor creación de empresas digitales: Durante la cuarentena, se crearon múltiples nuevos negocios en donde ofrecían sus productos únicamente en medio digital, lo cual les permitía ahorrar lo que consumiría un establecimiento comercial presencial.
- Aumento de confianza de los clientes en el e-commerce: Al utilizar plataformas digitales y tener experiencias satisfactorias, los clientes han aumentado su confianza en las mismas.
- Incremento de competencia y creatividad en el mercado: El aumento de la creación de empresas virtuales simboliza un aumento en la competencia en el mercado, pero a su vez, aumenta la creatividad y mejora el valor agregado en cada negocio. Un ejemplo de ello es Estados Unidos que, durante el tercer trimestre de 2020 se crearon alrededor de 1,5 millones de nuevos negocios digitales (casi el doble de la cifra obtenida en el mismo periodo del año anterior). (Zapatilla & Singhal, 2021)

La Covid-19 afectó el diario vivir de la sociedad a un nivel en el que modificó los hábitos de compra de los consumidores y la manera en la que lo hacen a nivel global:

Actualmente ya no se habla sobre cómo el sector retail puede sobrevivir ante los estragos de la pandemia, sino en sobre qué acciones pueden tomar para sacar provecho a las nuevas oportunidades que se presentan, sobre todo a nivel digital. Tanto los retailers esenciales, como

los no esenciales deben tener presente la modernización de su infraestructura comercial y tecnológica con la finalidad de mejorar la experiencia de los clientes. (Valer, 2021)

Según un estudio realizado por Deloitte se determinó que las compras pasaron de ser de clientes compulsivos a clientes que compran únicamente lo necesario, en donde no solo compran un producto en base al precio, sino a su manera de fabricación, materiales utilizados y la experiencia que presenten durante la compra. (Pasamón, 2020)

Según un estudio de PwC Global Consumer Insights Survey (2020), los minoristas requieren transformarse en cuanto a los siguientes aspectos:

- Minimizar el aumento de precios en cuanto sea posible, ya que el precio siempre será un factor fundamental en la decisión de compra.
- Hacer que los clientes se sientan más seguros con el producto que se ofrezca.
- Compartir información a los clientes sobre la cadena de suministro de los productos
- Adaptarse al cambio de la demanda de productos
- Identificar fuentes alternativas de suministro para siempre contar con stock
- Facilitar a los clientes el uso de medios digitales para la compra de productos.
- Crear conexiones emocionales tanto en compras físicas como digitales.
- Que los retailers tomen decisiones más éticas y sostenibles.

A medida que pasan los años, las empresas retail buscan la digitalización de la interfaz de sus clientes, es decir, agregar valor al producto o servicio por medio de la digitalización, lo cual incluye el desarrollo de modelos comerciales diferentes, digitalizar las cadenas de suministro, y

adopción de datos como capacidad central. Para ejecutar lo anterior, se requiere diseñar una nueva estrategia en donde se tenga en cuenta la cultura corporativa de la empresa, los nuevos modelos de gestión aplicables, el rol de la tecnología y análisis de los motores de innovación actuales. (Miranda, 2020)

En Colombia, según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico el uso del e-commerce se incrementó un 11% semanal durante el 2020, y el pago en línea aumentó un 86% (Arreaza, La última milla y su importancia para el eCommerce, 2021); En América Latina el e-commerce se duplicó del 5% al 10% y en Europa, la adopción digital general es del 95%. (Zapatilla & Singhal, 2021)

De la mano de las ventas e-commerce estaba el auge de la logística de última milla en donde las entregas a domicilio se convirtieron en pan de cada día en las compras retail. Por ejemplo, en el primer semestre de 2020, 24% de las familias del país realizaron compras de la canasta básica vía telefónica, mientras que un 10% lo hizo por plataformas en línea; esta cifra aumentó cuatro veces con el aumento de las restricciones establecidas por el Gobierno Nacional, por lo que también tuvieron que aumentar su operación un 60%. (La República, 2020). Para lograr suplir las nuevas necesidades adquiridas por el e-commerce, a lo largo de los años se ha venido perfeccionando la logística de la última milla, la cual tuvo una considerable ventaja en el proceso de transporte de mercancías dado que las calles se encontraban vacías, permitiéndoles un transporte más óptimo y volúmenes más grandes de mercancías. (Segura, 2021)

Es necesario tener en cuenta las anteriores transformaciones en las tendencias de compra para, como retailers, estar preparados ante la nueva oleada de demanda que recaerá sobre ellos. Esto se debe principalmente a que, según McKinsey & Company, a medida que los consumidores recuperan la confianza de comprar, se manifestará un fenómeno que llaman

“compras de venganza” en el que se desatan a comprar todos aquellos productos que, durante el confinamiento se habían abstenido a comprar (2021)

8. Identificación de casos de éxito de reactivación retail debido a la covid-19

8.1. Casos de éxito de reactivación retail a nivel Internacional debido a la Covid-19

La realidad que vivimos tras la pandemia del COVID- 19 con sus consecuencias económicas a nivel mundial, ha llevado a que cientos de negocios tuvieran que cerrar o en algunos casos idear maneras de salir adelante replanteando su estructura y manera de vender desde cero.

Las perspectivas que se tenían para el Comercio Retail eran indecisas, pero con probabilidad de un crecimiento económico lento y positivo. Según El DANE en su última Encuesta Mensual de Comercio (EMC) en junio de 2021, “las ventas del Comercio Minorista o Retail aumentaron un 24,7% en relación con el mismo mes del año 2020 y si comparamos los resultados con los de julio de 2019 se evidencia un incremento del 7,1% en las ventas de Comercio Retail”. Es decir, poco a poco la economía está volviendo a resurgir. (DANE, 2021)

A continuación, se presentará algunos casos de éxito a nivel internacional de empresas grandes y pequeñas del Sector de Comercio Retail que buscaron estrategias para sobrevivir, reactivar y crecer sus economías:

WALMART

Sin duda alguna WALMART sigue liderando como potencia global del Comercio Minorista, tras la pandemia del Covid-19 invirtió \$5,4 millones de dólares en el comercio electrónico para implementar su estrategia de omnicanal que consiste en fortalecer la relación cliente-empresa buscando ofrecer la mejor experiencia mediante todos los canales juntos. (Deloitte, 2020)

Además, para lograr competir con los otros Comercios electrónicos minoristas adquirió marcas como: Eloquii (marca de ropa talla grande para mujeres) y Bare Necessites (minorista de ropa íntima) para ser más diverso e inclusivo y fortalecer sus ventas. (Deloitte, 2020)

Tapabocas Inclusivos De Mila Chemin

Mila Chemin es una marca de ropa argentina que se destaca por desarrollar prendas cómodas y sueltas que se adaptan a toda forma y tipo de cuerpo. Tras la pandemia del Covid-19 Mila Chemin tuvo que explorar el mundo digital y aplicar las herramientas para lograr conectar con más personas de otros países. La estrategia que implemento la marca de ropa fue añadir el tapabocas como un accesorio esencial en su catálogo. (Facebook for Business, 2020)

Sin embargo, los tapabocas que ofrece Mila Chemin no son como los tradicionales, ellos se enfocaron en las personas que tienen miembros familiares que sufren de enfermedades como hipoacusia y afasia que necesitan apoyarse en la lectura labial y en ver gestos de las personas cuando hablan para comunicarse. El diseño del tapabocas consiste en un plástico transparente que permite ver la boca de quien lo usa. (Facebook for Business, 2020)

Mediante las redes sociales difundieron este producto con un eficaz mensaje, incrementando sus ventas y consiguiendo clientes a nivel internacional. (Facebook for Business, 2020)

Quiero Pannet: Panes A Través De Una App

Antonio Bertasio es un argentino que distribuye su pan a instituciones públicas, restaurantes y supermercados. Tras la pandemia del Covid-19 y decretaron el cierre total, su negocio fue decayendo hasta que un día en plena cuarentena se reunió con su equipo de trabajo y se le ocurrió la novedosa idea de crear una aplicación móvil que te muestre un catálogo de panadería congelada que puede ser enviado directamente a su casa para que finalmente sea horneado. (Facebook for Business, 2020)

Bertasio y su equipo de trabajo usaban las redes sociales para recomendar y dar a conocer la nueva app. Empezaron a ser reconocidos cuando un local importante argentino exhibió la novedosa app que despacha pan. (Facebook for Business, 2020)

The Copper Company: Mascarillas De Cobre

The Copper Company es una pequeña compañía chilena especializada en la elaboración de textiles antibacterianos para usar en quirófanos, debido a la pandemia del Covid-19 empezaron a hacer estudios e investigaciones para la fabricar mascarillas con telas elaboradas con nanopartículas de cobre. Pero ¿Por qué cobre? (Facebook for Business, 2020)

El cobre tiene beneficios antimicrobianos lo que indica que un virus respiratorio puede morir a las cuatro horas sobre su superficie y según estudios elaborados en el Instituto Nacional de Alergias y Enfermedades Infecciosas (NIAID) de Estados Unidos el virus SARS-CoV-2, que causa el Covid-19 sobrevivió y conservó su capacidad infecciosa en el cobre por apenas cuatro horas, mientras que en el acero inoxidable y el plástico lo hizo por tres días. (Facebook for Business, 2020)

Por tal razón, después de varios intentos y bajo el apoyo de virólogos y epidemiólogos lograron conseguir certificaciones y avales para poder comercializar su producto. Ofreciéndolo en primera instancia a empleados del sector de la salud y con la ayuda de las redes sociales han vendido más de 60.000 mascarillas generando más empleo a los chilenos. (Facebook for Business, 2020)

AMAZON

Amazon es una de las compañías más grandes del sector minorista del mundo, tras el impacto de la pandemia del COVID-19 decidió comprar una línea de farmacias llamada PILLPACK por el monto de \$753 millones de dólares, con el fin de crear un mercado de atención médica con recetas para sus clientes e incentivando la telemedicina. Además, adquirió la línea de alimentos de Whole Foods Market para lograr aumentar su inventario de alimentos orgánicos e inorgánicos con el objetivo de poder reducir sus precios y ofertas de envío a cualquier destino. (Deloitte, 2020)

En otras iniciativas, debido al aumento de las compras en línea, la plataforma de Amazon Prime intensificó su logística de distribución haciendo que construyera más de 8 millones de

metros cuadrados de espacio en su centro de distribución, aumentando un 25% las entregas Prime mediante sus flotas aéreas. (Deloitte, 2020)

Bacardí

Bacardí es la famosa compañía de bebidas alcohólicas cubana. Tras la cerrada de los establecimientos comerciales como los bares, restaurantes y demás en todo el mundo por el brote del COVID-19 provoco un alza en sus ventas debido a que la gente empezó a comprar a grandes cantidades en línea porque se veía que el confinamiento iba a ser largo lo que conllevó a una ligera caída debido a la falta de producto y cierre de sus fábricas. (República, 2020)

Después de conseguir los permisos y cumplir con todos los protocolos de bioseguridad para seguir con la producción en algunas de sus plantas comenzaron su estrategia de marketing de colocar anuncios en plataformas como YouTube, Facebook e Instagram promocionando su nueva línea de bebidas con bajo alcohol para que beber en casa sea más conveniente y cuida la salud. (República, 2020)

También, cambiaron la producción de algunas de sus plantas de fabricación para desarrollar nuevos productos que ayuden a combatir la emergencia sanitaria del COVID-19 como son los desinfectantes de manos. La mayor parte de la producción son donadas a comunidades en EEUU, México, Italia, escocia, Inglaterra y Francia. (Tiempo, 2020)

SEAT

SEAT es una empresa automotriz española que tras la crisis sanitaria del COVID-19 interrumpió su gran crecimiento en los últimos 7 años en operativos y ventas.

Esta marca tuvo un recorte de 25,6% en sus ventas en 2020, hasta llegar únicamente a 427 mil unidades vendidas, lo cual se afectó dada la situación que padecía todo el continente europeo con el Covid-19, en donde se presentó un retroceso en el sector automovilístico de 25% al llegar noviembre de 2020. (Cordero, 2021)

La clave del éxito para sobrellevar la pandemia fue en utilizar piezas procedentes de sus automóviles para producir respiradores de emergencia para hospitales en los que hacían falta recursos y con la alianza de otras compañías fabricó mascarillas o tapabocas quirúrgicos con los filtros que se utilizan en las cabinas de talleres de pinturas para ser distribuidas en hospitales, cuerpos de salud entre otras. (S.M, 2021)

8.2. Casos de éxito de reactivación retail en Colombia debido a la Covid-19

Anualmente Colombia premia a las mejores empresas retail llamado *Premios Hall of Fame Colombia*, y el 2021 no fue la excepción: El 27 de Julio se transmitió virtualmente la ceremonia donde se premiaba a estas empresas en 5 categorías:

- Mejor retailer de Colombia: Almacenes Éxito
- Mejor retailer Omnicanal: Almacenes Éxito
- Mejor E-tailer: Alkosto
- Mejor retailer innovador: Centro Comercial Titán Plaza

- Mejor retailer sostenible: Parque Arauco

Las empresas ganadoras fueron elegidas por un comité de expertos integrado por Arturo Vergara, gerente general de Retailigence, Juan José Daza, director regional de Buscalibre y Leopoldo Vargas Brand, gerente general de Mall & Retail, quienes trabajaron con base en los resultados de una encuesta masiva llevada a cabo por GFK para América Retail. (Morales, 2021)

A continuación, se hablará a profundidad sobre los retailers ganadores y los motivos para ganar dichos reconocimientos:

Almacenes Éxito

En el tercer trimestre de 2020, Grupo Éxito registró un aumento en sus ventas de 369,6% en comparación al mismo periodo del año anterior, y con unos ingresos operacionales de \$3,6 billones entre Julio y septiembre de 2020. Según el presidente de Grupo Éxito, Carlos Giraldo, esto se debe principalmente a su innovación en el mercado y a la presencia omnicanal que poseen dado que, en ese periodo obtuvieron \$1 billón de ventas en línea (récord histórico para Grupo Éxito). (Palacios, Éxito e ISA, las empresas que más aumentaron utilidades en el tercer trimestre de 2020, 2021)

Los principales motivos de su inesperado crecimiento en tiempos de Covid-19 fueron los siguientes:

- Productos para el hogar, los protagonistas: Según el DANE, los productos del hogar que tuvieron mayor crecimiento fueron los alimentos, aseo para el hogar, equipos de informática, equipos de sonido, y electrodomésticos, con un

incremento de 6,5%, 21,2%, 28,5%, 13,5%, y 9,4% respectivamente. (Castro, 2021)

- E-commerce: Aunque desde antes de la pandemia, Grupo Éxito se estaba introduciendo en la digitalización en búsqueda de la omnicanalidad, durante la presencia del Covid-19 las cifras se dispararon con un record de ventas de \$1,5 billones (2,7% más que el mismo periodo de 2019), representando el 12,4% de las ventas de la compañía en Colombia. (Castro, 2021)
- Innovación: Mientras otros retailers buscaban una ventaja competitiva mediante precios más bajos, Grupo Éxito creó Éxito WOW, el cual integra el retail físico con el virtual a través de la unión de los todos los canales digitales y servicios que tiene la marca (Grupo Éxito, 2020). En 2020 Éxito WOW estaba en 11 almacenes y aumentaron 13,9% y representaron 20,7% de las ventas de Éxito. (Castro, 2021)
- Tráfico digital: Fortalecieron sus bases de datos y tráfico con la finalidad de tener atención virtual en los Centros Comerciales Viva y Negocio Financiero Tuya donde se registró un mantenimiento en niveles de ocupación de inquilinos de 92% y alivios financieros virtuales a 60% de los clientes respectivamente. (Castro, 2021)
- Sostenibilidad social y ambiental: En 2020 hicieron entrega de paquetes alimentarios a más de 254.000 niños, niñas y familias ubicadas en 276 municipios, por medio de la Fundación Éxito; impartieron seguridad a través de la aplicación de medidas de bioseguridad; y se certificaron por ICONTEC como operadores bioseguros más de 300 almacenes. (Castro, 2021)

Alkosto

Ya que Alkosto estaba presentando problemas con las ventas presenciales (aglomeraciones y demás) decidieron aliarse con Mi Águila (Plataforma de transporte de pasajeros en el sector empresarial (Amaya, 2019)) para ingresar al mercado digital, en donde los clientes pueden recibir sus pedidos en casa o ir a un almacén de Alkosto por él. (Arreaza, Mi Águila y Alkosto se unen en un nuevo mercado virtual, 2021)

Además, se asoció con Paymentez (plataforma de pagos más segura y completa de América Latina) para poder procesar los pedidos con todas las formas o modalidades de pago, como PSE, tarjetas crediticias, Daviplata, entre otros, lo cual les ayudó a prestar un óptimo servicio en los días sin IVA, en donde otras plataformas solían colapsarse. (Portafolio, 2020)

Alkosto no solo ofrece promociones a nivel físico, sino también por medio de su plataforma virtual como los Cyberlunes, que se efectúan generalmente en junio y diciembre en donde los compradores podrán acceder a descuentos en múltiples productos. (Aplyca, 2018)

Mall & Retail publicó el estudio de Mapa Retail 2020 donde se evidencian los retailers más destacados del año, en donde el segundo lugar lo obtuvo Alkosto (desplazando a Supertiendas Olímpica) con ventas de \$ 6,5 billones y un incremento del 15,4% en sus 16 tiendas. (Palacios, 2020)

Centro Comercial Titán Plaza

Aplicaron múltiples medidas que les ayudó a tener el puesto como el mejor centro comercial en el Mapa Retail 2021:

- Se transformó virtualmente por medio de la implementación de una plataforma web donde aparecía el catálogo de productos, pasarela de pagos, direccionamiento a tienda y WhatsApp. (Palacios, 2021)
- Entregaron kits a los niños en sus hogares en fechas especiales como Halloween, Día del niño y Navidad, debido a que los niños no podían salir de sus hogares. (Palacios, 2021)
- Fue el primer centro comercial en recibir el sello de bioseguridad que otorga la Corporación Fenalco Solidario Colombia. (Vargas, 2020)
- Pero su gran fuerte fue su lanzamiento del servicio “Titan Truck” el cual consiste en que los usuarios realizan su pedido vía WhatsApp, telefónica o en línea, luego establecen una hora exacta para recibir el pedido y por último, el usuario se dirige al primer nivel del parqueadero donde se encuentra el espacio Titan Truck y se encontrará con 5 estaciones de entrega de productos, en donde se realiza la entrega sin contacto entre sí. (El Tiempo, 2020)

Parque Arauco

Obtuvieron el premio de retailer sostenible gracias a una estrategia que busca tener mejores prácticas dentro de la industria:

- **Conectividad:** Las instalaciones del Parque Arauco permiten que al público le quede más accesible asistir, en donde cuentan con parqueaderos y estacionamientos de bicicletas idóneos. (Parque Arauco, 2020)
- **Infraestructura:** El Parque Arauco fue diseñado exclusivamente con la finalidad de ahorrar el consumo de agua (por medio del almacenamiento de agua lluvia),

ahorro de energía (lugares abiertos donde no se requiera iluminación o climatización), y reciclaje de residuos. (Parque Arauco, 2020)

- Materiales: Las construcciones son desarrolladas con materiales de alta calidad y con compromiso con el medio ambiente. (Parque Arauco, 2020)
- Criterios de Gestión: Para ofrecer un excelente servicio se basan en 3 pilares: Medir (lo hacen de acuerdo a estándares internacionales en el que se realiza un monitoreo de las operaciones mediante un software), Comparar (Se realiza un seguimiento entre el área corporativa de Sostenibilidad y los equipos de operaciones en base a los resultados obtenidos durante la medición, con el fin de establecer las falencias y posteriores adaptaciones), y mejorar (efectuar las mejoras pertinentes en las que se avance día a día hacia la sostenibilidad). (Parque Arauco, 2020)
- Educación ambiental: Las políticas del Parque Arauco no les permite instalarse en zonas boscosas ni en donde se afecte la biodiversidad de determinado lugar. Además, ellos sirven como voluntarios o apoyo en busca de la reforestación y conservación de los ecosistemas. (Parque Arauco, 2020)

Ahora, se caracterizarán algunas empresas (no tan reconocidas como las anteriores) que se han reactivado en Colombia:

La Trocha:

Este establecimiento comercial nació en el año 2017, en donde ofrecen alimentos y productos de cuidado personal libres de químicos y conservantes, con proveedores campesinos de Cundinamarca y Boyacá (más de 90 cultivadores de frutas y verduras) con el fin de crear compras más conscientes y que los beneficios sean, principalmente, para los productores de dichos bienes (Rojas, 2020). Al llegar el Covid-19 a Colombia, tuvieron que cerrar sus ventas presenciales al público y hacerlo únicamente por domicilios, trabajando los lunes, miércoles y viernes; sin embargo, al evidenciar un desorden en los servicios de domicilio, decidieron emplear la bicimensajería. Sus ventas triplicaron utilidades dado a que, los grandes supermercados se colapsaron en demanda (presentando retrasos en sus envíos) y su inserción en el mundo virtual (por medio del enriquecimiento de sus redes sociales y página web) (Sulbarán, 2020). Natalia Peris (dueña de la tienda) resalta que a pesar de los avances que han presentado en cuanto a la adaptación a la nueva normalidad, desea seguir siendo una tienda de barrio, debido a la conexión tanto con clientes como con proveedores (Sulbarán, 2020).

Fábrica de Licores de Antioquia (FLA)

La Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia es una entidad pública que se encuentra adscrita a la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Antioquia, convirtiéndose en una de las licorerías más importantes de Colombia, y es más conocida por comercializar el Aguardiente Antioqueño (Pinzón & Giraldo, 2021).

Pero, según la Revista Semana, con la llegada de la pandemia sus ventas se vieron afectadas un 60% debido, principalmente, al cierre de los espacios de consumo social y las

restricciones para acceder a licores libremente por la ley seca instaurada en todo el territorio nacional (Revista Semana, 2020).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, FLA tuvo que reinventarse por medio de la producción de alcohol antiséptico durante la pandemia con el fin de llevar alrededor de 250.000 unidades a hospitales, ancianatos y cárceles en el país. (La República, 2020)

Maaji

Es una marca antioqueña con 25 empleados el cual se dedicaba a fabricar vestidos de baño y ropa deportiva, aunque la pandemia los ha obligado a crear nuevos diseños donde se involucre la nariz, la boca y demás partes del cuerpo sin perder la estética y la esencia original de Maaji. (UTadeo, 2020)

Por medio de su línea protectora “1World2gether” incentivaron a los consumidores a vestir bien y protegerse del virus con prendas versátiles, cómodas y con buenos modelos. Fabricaron máscaras faciales con tapabocas de doble faz, chaquetas anti fluidas que cubrían parte de la cara, prendas de salir que ofrecen protección extra y que se quitan fácilmente a llegar a casa, entre otros. (Colquimicos, 2020)

Además, para la elaboración de las anteriores prendas utilizan telas inteligentes y con acabados anti fluidos, impermeables y antibacterianos, las cuales son de fácil lavado. (Colquimicos, 2020)

También presentan al público otras líneas como:

- Línea Phobol: Presenta prendas de fácil lavado y difíciles para ensuciar (ya sea de aceite, polvo, entre otros).
- Línea Phobotex: Prendas cómodas y durables a múltiples lavadas
- Línea Repel: Prendas más versátiles para diversos usos
- Phobol Extender Max: Refuerza el comportamiento de los fluorocarbonos y no fluorocarbonos y aptos para todas las fibras. (Colquimicos, 2020)

Tienda Cerca

Debido al cierre de las tiendas de barrio por el Covid-19, nació esta aplicación móvil con la finalidad de apoyar al desarrollo de estos negocios independientemente de la situación bajo la que se encontraron inmersos. Esta App conecta a los consumidores con los locales del barrio para facilitar las ventas sin contacto por medios digitales donde se les permite realizar sus pedidos. Por medio de publicaciones mostraron y publicitaron cada uno de estos establecimientos creando packs de productos con precios accesibles y en donde se recaudaban fondos para donar al Hospital Fernández con insumos médicos. (Facebook for Business, 2020)

En solo 3 meses de su creación, Tienda Cerca conectó a más de 60 mil negocios con 800 mil clientes, generando alrededor de 100 mil interacciones por medio digital a través de la creación de diferentes formas que les permitía acercarse cada vez más. Con su llegada a redes sociales como Facebook e Instagram se logró un impacto a más de 500 mil personas que visitaron la Fan Page y más de 12 mil pedidos. (Facebook for Business, 2020)

9. Análisis del desempeño del comercio retail en Cúcuta y su área metropolitana entre años 2019, 2020, 2021

9.1. Indagar información acerca del desempeño comercial en Cúcuta y su área metropolitana entre los años 2019, 2020, 2021

A pesar de los cierres de frontera con Venezuela y los altos índices de desempleo e informalidad que han caracterizado a Cúcuta, no se ha presentado una variación significativa en las actividades económicas que sus habitantes ejercen:

Tabla 2: Participación de las principales actividades económicas de las empresas vigentes de la cámara de comercio de Cúcuta 2019-2021

Actividades económicas	2019	2020	2021*
	ene-dic	ene-dic	ene-jun
Comercio	44%	50%	47%
industria manufacturera	15%	13%	14%
alojamiento y servicio de comida	10%	8%	9%
Construcción	4%	3%	4%
act. Profesional y científicas	4%	3%	4%
otras actividades de servicio	4%	6%	6%
Servicios	3%	2%	3%
transporte	4%	4%	4%
información y comunicaciones	2%	2%	1%
actividades financieras	2%	2%	2%
otras	8%	7%	7%

Fuente: Registro público de la Cámara de Comercio de Cúcuta (2021)

En la anterior tabla se observa la preponderancia del sector comercial en la economía cucuteña, especialmente de aquellos establecimientos no especializados con surtidos de alimentos y bebidas (Código CIIU G4711), establecimientos que comercializan prendas de vestir y sus accesorios (Código G4771), establecimientos que comercializan calzado y artículos de cuero (G4772), y que comercializan farmacéuticos y medicinales (G4773). (Cámara de Comercio, 2021)

Dado que es un sector que se encuentra en el tope de la economía cucuteña, cada año más empresas correspondientes a este sector van naciendo:

Tabla 3: Actividades de las nuevas empresas 2019-2021

Principales actividades 2019	Principales actividades 2020	Principales actividades 2021
G4711 Comercio al por menor compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco	G4711 Comercio al por menor compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco	G4711 Comercio al por menor compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco
C1410 Confección de prendas de vestir excepto prendas de piel	C1410 Confección de prendas de vestir excepto prendas de piel	C1410 Confección de prendas de vestir excepto prendas de piel
I5630 Expendio de bebidas alcohólicas	G4773 Comercio al por menor de productos	I5630 Expendio de bebidas alcohólicas para el

	farmacéuticos y medicinales	consumo dentro del establecimiento
I5611 Restaurantes	G4771 Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios	G4772 Comercio al por menor de todo tipo de calzado
G4771 Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios	G4772 Comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero	G4771 Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios
G4772 Comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero	I5611 Restaurante	G4773 Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales
G4773 Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales	H5320 Actividades de mensajería	S9602 Peluquería y otros tratamientos de belleza
S9602 Peluquería y otros tratamientos de belleza	S9602 Peluquería y otros tratamientos de belleza	I5611 Expendio a la mesa de comidas preparadas

<p>G4719 Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general) bebidas y tabaco.</p>	<p>H4923 Transporte de carga por carretera</p>	<p>G4791 Comercio al por menor realizado a través de internet</p>
--	--	---

Fuente: Cámara de Comercio Cúcuta (2021)

Al pasar los años, la principal nueva actividad que siempre se establece corresponde a la comercialización de productos de primera necesidad, no obstante, con la llegada de la pandemia aparecieron nuevos establecimientos comerciales que ofrecían productos farmacéuticos, desplazando al expendio de bebidas alcohólicas y restaurantes, las cuales volvieron a tomar fuerza en el 2021.

A pesar de las cifras favorables que ha presentado este sector en este periodo de tiempo (2019-2021), se requiere identificar cuantitativamente el desempeño antes del Covid-19, sus etapas más restrictivas, y con los procesos de apertura económica:

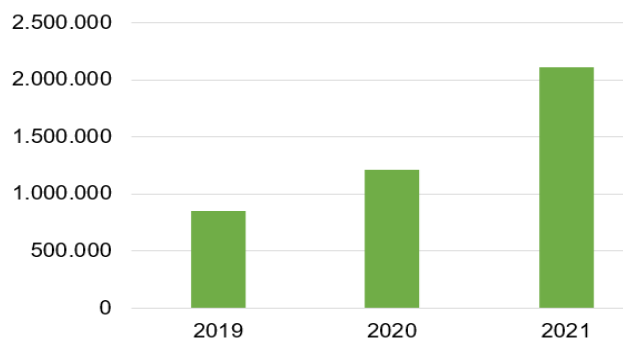


Figura 12: Ventas en millones de pesos

Fuente: Compite 360 (2021)

Aunque la pandemia sacudió fuertemente los sectores económicos de la región, el sector retail pudo sobrellevar e incluso aumentar sus ventas a través de diferentes medios electrónicos e innovadores que se han mostrado en el objetivo anterior, incrementando sus ventas 363.945 millones de pesos durante la etapa más crítica del Covid-19 respecto al 2019. Posteriormente, la mezcla de lo aplicado en 2020, la apertura de los establecimientos comerciales, y un mayor poder adquisitivo de la población, logró casi duplicar las ventas en el año 2021. (Compite 360, 2021)

Sin embargo, el nivel de crecimiento del comercio retail que se obtuvo en 2019 (144,46%), no se ha podido igualar en los años posteriores, dado que, el crecimiento en 2020 fue de 42,71% y en 2021 de 73,33%. (Compite 360, 2021)

En cuanto al tamaño de las empresas que influyeron en el mantenimiento de este sector, el 45,58% corresponde a microempresas, un 28,87% son empresas pequeñas, el porcentaje de empresas medianas fue de 16,77%, y 8,79 puntos porcentuales fueron empresas grandes; de esta cantidad de empresas, 55,67% corresponde a sociedades, mientras que 44,33% son personas naturales. (Compite 360, 2021)

Una cifra diferente a ventas, que requiere de especial atención es sobre las utilidades netas que han poseído estas empresas en el periodo 2019-2021:

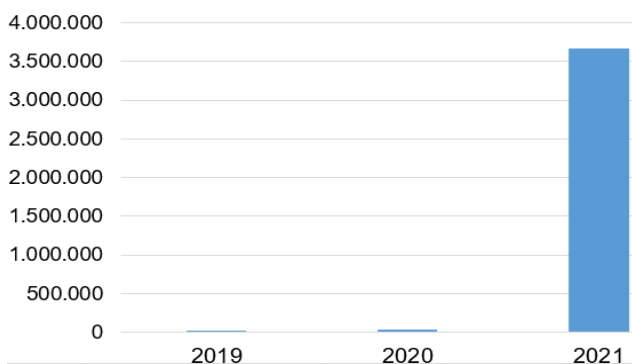


Figura 13: Utilidad Neta comercio al por menor 2019-2021 en millones de pesos

Fuente: Compite 360 (2021)

Los años anteriores a 2019 se han presentado cifras similares a las evidenciadas en el 2019 (\$16.695 millones) y 2020 (\$37.884 millones); sin embargo, en el 2021 se presentó una cifra de utilidad neta de \$3.664.703 millones, lo cual no solo ocurrió en Cúcuta, sino en las principales ciudades del país por la reactivación económica de los hogares, simbolizando un crecimiento de 9.573,48% respecto al 2020. (Compite 360, 2021)

De las empresas que contribuyeron a este abrupto crecimiento de utilidades, el 98,72% corresponde a microempresas, 0,60% son pequeñas empresas, 0,53 son empresas medianas, y 0,14% son grandes empresas. Del total de estas empresas, el 99,24% son sociedades y 0,76% personas naturales. (Compite 360, 2021)

9.2. Estudiar las variaciones comerciales de Cúcuta y su área metropolitana en ese periodo de tiempo

La factibilidad de crear un negocio referente al comercio minorista se puede identificar de acuerdo al número de emprendimientos nuevos (relacionados a este sector) durante los años 2019, 2020 y 2021:

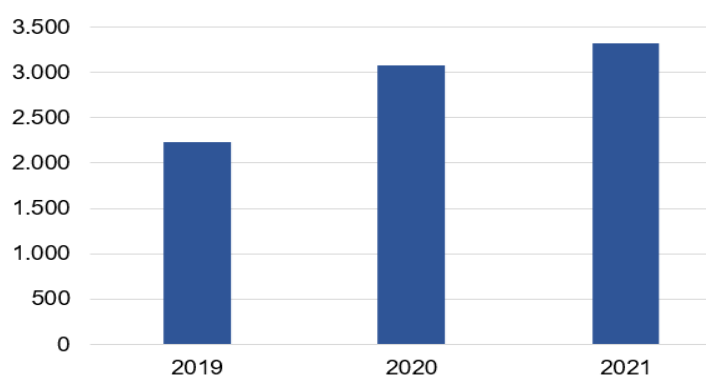


Figura 14: Nuevas empresas del sector retail 2019-2021

Fuente: Compite 360 (2021)

Durante el 2019 se crearon 2.255 emprendimientos, en 2020 presentó un crecimiento de 36,41%, y en 2021 se crearon 3.325 emprendimientos, simbolizando un crecimiento de 8,09% respecto al año anterior. De estos emprendimientos, un 58,25% son personas naturales y el 6,41% se les atribuye a sociedades.

Independientemente del crecimiento que ha evidenciado el sector, se ha presentado el siguiente reporte de supervivencia:

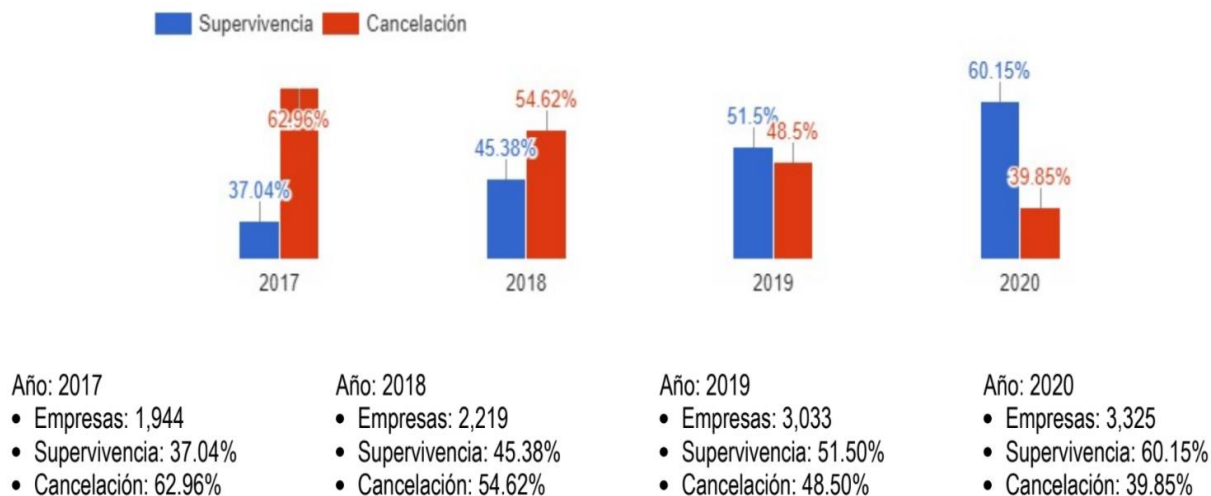


Figura 15: Tasa de Supervivencia 2017-2020

Fuente: Compite 360 (2021)

De acuerdo a la figura anterior, en el periodo 2017-2018 se presentaron cifras negativas en el índice de supervivencia de negocios, ya que más del 50% de los negocios tendían a cancelarse. Sin embargo, los papeles se intercambiaron en el periodo 2019-2020 en donde se presentaron índices de supervivencia superiores al 50% y se presentaba una clara disminución en cancelaciones. En 2019 se cancelaron 1.981 negocios y en 2020 1.922, mientras que en el 2021 aumentó a 2.012 negocios, presentando un incremento de 4,68% respecto al año anterior.

En la siguiente figura se mostrará las edades correspondientes a las empresas canceladas y el tamaño de dichas empresas:

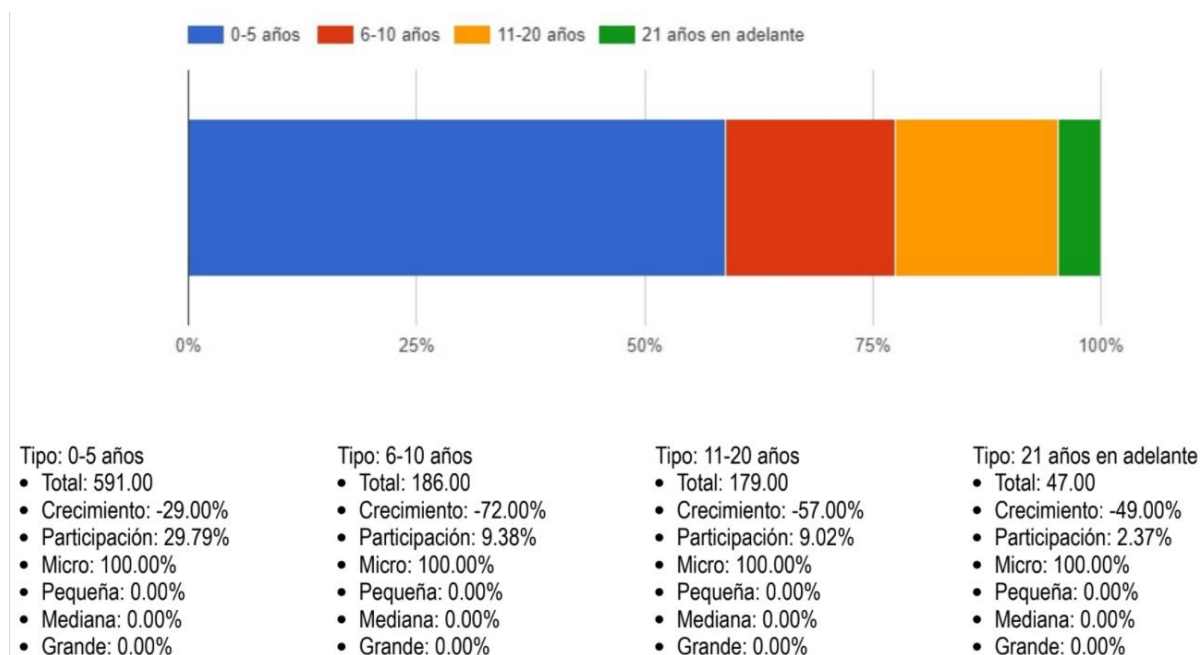


Figura 16: Edad de comercios retail cancelados en Cúcuta

Fuente: Compite 360 (2021)

Se logra resaltar que más del 50% de las empresas que son canceladas, solo han estado ejerciendo en un tiempo máximo de 5 años y el 100% de estas corresponde a microempresas.

Por otra parte, también se pudo observar la tasa de ocupación y sus variaciones en los sectores económicos en Cúcuta y su área metropolitana, haciendo los comparativos entre los años 2019 - 2021 y 2020 - 2021:

Tabla 4: Variación bienal de los ocupados por sector económico 2021 vs. 2019

Sector Económico	Cúcuta		13A sin Cúcuta	
	III-2021 vs. III-2019		III-2021 vs. III-2019	
	Creación de empleo*	Variación porcentaje	Creación de empleo*	Variación porcentaje
Ocupados	-3,127	-0.9	-466,656	-4.4
Suministro de servicios públicos	2,715	50.9	47,185	43.1
Adm. Pública, educación y salud	2,371	6.2	-60,753	-4.3
Comercio	1,958	2.1	-33,225	-1.5
Construcción	1,791	8.8	-84,557	-10.4
Industria	1,564	3.0	-85,753	-5.7
Act. Inmobiliarias	1,497	76.6	-32,048	-13.3
Act. Profesionales y técnicas	772	3.1	5,538	0.6
Act. Financieras y de seguros	223	9.0	-30,639	-12.4
Otras ramas**	77	1.8	17,300	21.4
Transporte y almacenamiento	-2,042	-7.1	-39,888	-4.8
Información y comunicaciones	-2,653	-53.0	27,608	12.7
Alojamiento y servicios de comida	-4,377	-13.0	-94,404	-11.6
Act. artísticas y de entretenimiento	-7,022	-20.2	-102,303	-9.5

Fuente: Dane-GEH, Cálculos: DNP-DEE

*Se refiere a la variación absoluta de los ocupados.

**La definición del sector se encuentra especificada en el glosario.

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2021)

En la comparación del tercer trimestre del 2019 y el 2021 se entra a la situación de la pre-pandemia, se pudo observar que la ciudad de Cúcuta muestra mayor dinamismo sectorial que el área metropolitana pues generó empleo en 9 de los 13 sectores. El sector comercio tuvo un aumento de 2,1%, implicando una generación cercana de 1,958 empleos. Sin embargo, en el área metropolitana es todo lo contrario, donde el comercio obtuvo una caída en los ocupados del 1,5%, implicando pérdidas cercanas a 33,225 empleos.

Tabla 5: Variación anual de los ocupados por sector económico 2021 vs. 2020

Sector Económico	Cúcuta		13A sin Cúcuta	
	III-2021 vs. III-2020		III-2021 vs. III-2020	
	Creación de empleo*	Variación porcentaje	Creación de empleo*	Variación porcentaje
Ocupados	44,616	15.0	1,191,015	13.4
Comercio	14,884	18.4	251,649	13.1
Industria	9,822	22.1	95,942	7.3
Act. Profesionales y técnicas	7,132	39.2	145,449	17.7
Alojamiento y servicios de comida	6,147	26.6	122,009	20.4
Adm. Pública, educación y salud	3,985	10.8	149,981	12.5
Suministro de servicios públicos	2,331	40.8	25,145	19.1
Construcción	1,075	5.1	64,223	9.7
Act. Inmobiliarias	1,026	42.3	20,279	10.8
Act. Financieras y de seguros	308	12.9	12,825	6.3
Otras ramas**	41	0.9	23,251	31.1
Act. artísticas y de entretenimiento	-338	-1.2	171,024	21.2
Transporte y almacenamiento	-456	-1.7	75,048	10.4
Información y comunicaciones	-1,343	-36.4	35,256	16.8

Fuente: Dane-GEIH, Cálculos: DNP-DEE

*Se refiere a la variación absoluta de los ocupados.

**La definición del sector se encuentra especificada en el glosario.

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2021)

En la comparación del tercer trimestre del año 2020 y 2021 se pudo observar que la variación y la recuperación económica que tuvo la ciudad de Cúcuta.

Se estimó una recuperación alrededor de 44,616 puestos de trabajo, mostrando un incremento de la creación de empleo en 10 de los 13 sectores económicos que se muestran en la tabla, donde el sector comercio ocupa el primer lugar con un aumento en los ocupados del 18,4% con una recuperación de 14,884 empleos, que corresponde al 33,4% de los empleos generados en los 13 sectores. Por otra parte, el área metropolitana (13 áreas sin Cúcuta) obtuvo una recuperación del 13,4% con la creación de 1,191,015 puestos de trabajo, mostrando incrementación en los 13 sectores económicos siendo el sector comercio el de mayor aumento con un 13,1%, es decir 251,649 empleos.

9.3. Realizar una entrevista al sector académico y empresarial sobre los resultados obtenidos del análisis anterior

Respecto a la información expuesta anteriormente, se ejecutó una entrevista semi-estructurada al sector académico y empresarial, con la finalidad de considerar sus posturas objetivas (academia) y subjetiva (empresarios) acerca de la afectación del Covid-19 en el sector retail. A continuación, se examinarán las respuestas obtenidas a las siguientes preguntas:

1. Sector Académico

Dado que los entrevistados deben tener relación en cierto modo con la situación económica de Cúcuta y su área metropolitana a causa del Covid-19, en la siguiente figura se evidenciarán los porcentajes de participación en la entrevista dependiendo de su profesión:

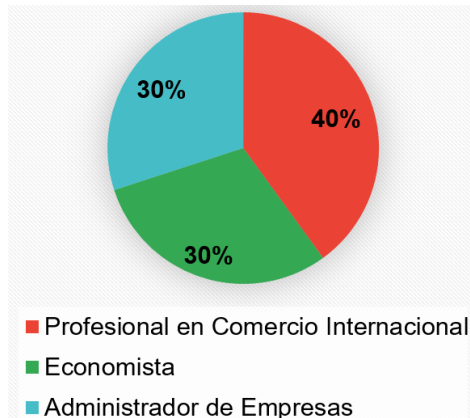


Figura 17: Profesión entrevistado

Fuente: Elaboración Propia

De los puntos de vista que se mostrarán en las preguntas efectuadas en las entrevistas, el 40% corresponde a profesionales en Comercio Internacional (los cuales abarcan áreas tanto nacionales como internacionales con la finalidad dar soluciones satisfactorias a diversos

inconvenientes que se presenten en el medio), un 30% se relaciona a Administradores de Empresas (Conocedores de las afectaciones para una empresa una situación tan adversa como una pandemia), y el restante 30% fue diligenciada por Economistas (versado en cuanto a las variables situaciones económicas por las que atraviesa la ciudad de Cúcuta y demás).

En ese orden de ideas, en la siguiente tabla se evidenciarán los nombres de los entrevistados y su profesión con mayor profundidad:

Tabla 6: Profesión entrevistados

Nombre	Profesión
César Augusto Redondo Flórez	Economista Especialista en Orientación Vocacional y Ocupacional Magister en Gerencia de Empresas Mención Finanzas
Nelson Emilio García Torres	Profesional en Finanzas y Comercio Exterior Magister en Comercio y Finanzas Internacionales Magister en Administración de Empresas con Especialidad en Dirección de Proyectos
Paul Andrés Mantilla Villán	Economista y docente de Inglés
Cesar Panizo Cardona	Administrador de Empresas y Negocios Internacionales Especialista en Alta Gerencia Magister en Administración Tecnólogo en Administración Aduanera y Comercio Internacional
Francisco Esteban Rodríguez Isidro	Administrador de empresas y docente

Olga Marina Sierra	Administrador de Empresas Especialista en Gestión de Entidades Territoriales Especialista en Gerencia Financiera Sistematizada Magister en Administración de Empresas
Angélica María Carvajal Guerrero	Economista Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales Magister en Finanzas
Ana Isabel Tamayo	Profesional en Comercio Internacional Magister en Administración de Empresas Innovación
Ammy Daniela Lugo Castro	Profesional en Comercio Internacional
María Alejandra Ortiz Gómez	Profesional en Comercio Internacional

Fuente: Elaboración Propia

- ¿En qué manera podría determinar que ha afectado el Covid-19 en el sector comercial de Cúcuta y su área metropolitana?

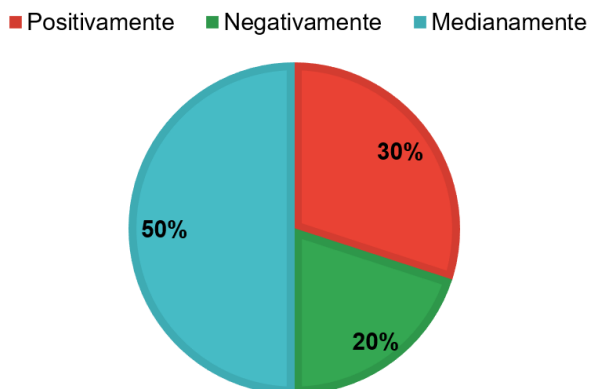


Figura 18: Percepción afectación del Covid-19 en el sector comercial de Cúcuta

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 17 se evidencia que el 30% de los entrevistados considera que el Covid-19 afectó positivamente al sector comercial de Cúcuta y su área metropolitana dado que, Cúcuta es una ciudad que, con la dependencia comercial que poseía con Venezuela y su posterior situación coyuntural, se encuentra acostumbrada a buscar soluciones para sobrevivir, por lo que, con la pandemia, el sector retail tuvo que reinventarse con el fin de generar satisfacción y confianza a los clientes a la hora de comprar, en donde, uno de los mecanismos más utilizados fue la creación de negocios virtuales, en el que los consumidores se encontraron menos reacios a la compra de productos y servicios online, y se contactaban directamente con el productor (lo cual generaba menores gastos al prescindir de intermediarios); además, con las ayudas de la Cámara de Comercio y del Gobierno, Cúcuta abrió nuevos negocios tanto físicos como virtuales

Adicionalmente, el 50% de los entrevistados manifiesta que el Covid-19 afectó medianamente al sector retail de Cúcuta, puesto que, a pesar de la reinención que mostró el sector para no desaparecer, el incremento de los negocios cancelados en época de pandemia sugiere una evidente afectación del sector, es decir, la reinención varía en cada negocio.

Asimismo, el incremento de la seguridad en la ciudad y el aumento considerable en tasas de desempleo e informalidad señalan un detrimento en el poder adquisitivo de la población.

Finalmente, el 20% de los académicos declara que el Covid-19 afectó negativamente debido principalmente a dos razones: primero, por las medidas de confinamiento decretadas por el Gobierno Nacional (en donde no se permitía la comercialización física de bienes) donde se generó una pérdida en el poder adquisitivo de las empresas; y segundo, la priorización en la compra de bienes necesarios provocó un incremento en el precio de los mismos, mientras que los productos no esenciales comercializados en el sector, poco a poco desaparecían, al ver la falta de demanda.

- ¿Estima que es necesario poseer un plan de acción para reactivar el sector comercial? ¿Por qué?

Los entrevistados valoran que el sector está obligado a aplicar un plan de acción en el que se permita la reactivación total del mismo, ya sea por medio del fortalecimiento de lazos comerciales, generación de alianzas (donde se escuchen las necesidades de cada empresario y gestionar soluciones acertadas), planes de acción donde se incluyan los programas del Gobierno, charlas de actualización a empresas, entre otros, dada la importancia que posee el sector en la economía de Cúcuta y su área metropolitana.

Adicionalmente, señalan que efectivamente pueden tomarse casos de éxito internacionales para reactivar el sector retail de Cúcuta y su área metropolitana.

Sin embargo, algunos sugieren que, es aún más necesario el proceso de formalización del sector, puesto que, se ha popularizado la venta al por menor de manera informal, lo cual, junto

con los exorbitantes índices de desempleo que posee la ciudad, se estima que, los planes de acción a tomar, no solo deben reactivar el sector, sino atacar directamente a estas estadísticas.

- ¿Qué opina del comercio electrónico?

Los académicos la definen como un modelo que ha acelerado su aplicabilidad y confianza como consecuencia de convertirse en el sistema más directo y económico de adquirir bienes y en época de confinamiento, se convirtió en el más demandado por los consumidores. Aunque Cúcuta era una ciudad que se encontraba renuente al comercio electrónico dada a su confianza en los negocios informales, con la llegada del confinamiento, la ciudad se abrió al uso de este mecanismo de comercialización, lo cual les permitió adaptarse a los avances abruptos que el medio proponía. Asimismo, consideran que los establecimientos comerciales pertenecientes al sector comercial deberían invertir en canales digitales y/o redes sociales para promocionar y vender sus productos.

- ¿En qué medidas cree que las políticas de mitigación establecidas por el Gobierno afectaron el sector comercial en Cúcuta? Siendo 1 la menor afectación y 5 la mayor

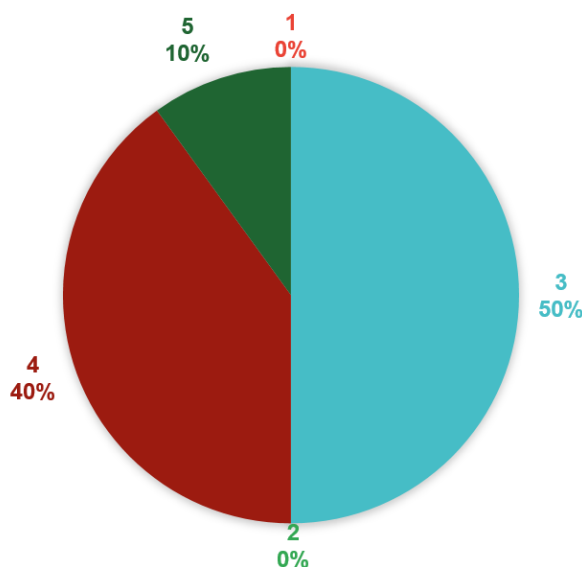


Figura 19: Afectación del sector comercial de Cúcuta por las políticas de mitigación establecidas por el Gobierno

Fuente: Elaboración Propia

El 10% de los entrevistados estiman que el Gobierno desempeñó un papel fundamental en la afectación del sector retail en la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana, un 40% señala que el Gobierno no fue el entero responsable de las alteraciones del sector en Cúcuta, un 50% indica que el Gobierno tuvo la mitad de responsabilidad en el desempeño del sector retail en Cúcuta desde el inicio del confinamiento, por lo que ninguno establece que las políticas señaladas por el Gobierno en plan de mitigación por el Covid-19 no tuvieron que ver con el desempeño retail de la ciudad.

- ¿Opina que, a nivel cultural, los cucuteños son adaptables al cambio? ¿Por qué?

Los profesionales y docentes sopesan que, a pesar de lo conservadores que son los cucuteños, tuvieron que adaptarse por las dinámicas reflejadas al ser ciudad fronteriza (dependencia hacia la economía venezolana), lo cual les permite crecer en diversos sectores.

Además, con la llegada de la pandemia, Cúcuta hizo su proceso en la inmersión al comercio electrónico, lo cual les permitió llevar el sector retail a flote y le permitió el crecimiento de la ciudad.

- Como academia, ¿Qué acciones podrían tomar para mitigar la afectación del sector comercial frente a futuras pandemias?

Tomar como aprendizaje la experiencia vivida con la pandemia Covid-19 para la elaboración de investigaciones prospectivas interdisciplinarias en donde se contextualizasen las consecuencias de esta pandemia, tendencias globales, apoyo en implementación de planes para mitigar futuras afectaciones de la mano con entes gubernamentales. También sugieren que deben capacitar a profesionales, empresas y consumidores en cuanto a habilidades blandas y tecnológicas que les permita adaptarse a los diversos cambios y crisis que se generen en el entorno. Todo esto con el fin de preparar medidas de protección más eficaces que no afecten negativamente los comercios, en donde los empresarios tengan mejor capacidad de respuesta (especialmente en el comercio electrónico), y en donde se puedan aprovechar mejor las políticas establecidas por el Gobierno.

- ¿Considera que la carrera Comercio Internacional forma profesionales con las habilidades suficientes para apoyar en la formulación de propuestas efectivas ante próximas eventualidades como el Covid-19? ¿Por qué?

Los académicos aprecian que Comercio Internacional es una carrera dinámica que se ajusta de manera asertiva a las demandas de los nuevos mercados en temas de formación, en donde se implantan diversas bases investigativas que buscan el mejoramiento continuo del tejido empresarial de la región y la proposición de estrategias que les permita afrontar cualquier

eventualidad futura. La carrera crea profesionales competitivos en el mercado laboral y capacitados para emprender.

2. Sector Empresarial

Para la realización de la entrevista se buscó empresas pertenecientes al sector de comercio retail en Cúcuta. En la siguiente tabla se evidenciará la principal actividad económica con respecto a su código CIU de las 20 empresas entrevistadas:

Tabla 7: Código CIU De Las Empresas Entrevistadas

CÓDIGO CIU		EMPRESAS ENTREVISTADAS		
		RAZÓN SOCIAL	NÚMERO	%
G 4711	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) o tabaco.	DISTRIBATOS LLANOS S.A.S SUPERMARKET	2	10%

G 4719	Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y tabaco.	EL MUNDO DEL JUGUETE JG BABY S.A.S KALON BEAUTY CACHARRERIA COSTURITAS M&C EL MARTILLITO	4	20%
G 4729	Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p., en establecimientos especializados	PISTACHO MARKET FIT	1	5%
G 4741	Comercio al por menor de computadores, equipos periféricos, programas de informática y equipos de telecomunicaciones en	REPRESENTACIONES TYS PUBLICIDAD MONIK	2	10%

	establecimientos especializados			
G 4755	Comercio al por menor de artículos y utensilios de uso doméstico en establecimientos especializados	DISPUFIL SALESLAND COLOMBIA	2	10%
G 4771	Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel) en establecimientos especializados	DUGOTEX NATURAL ORGANIZACIÓN BLESS S.A.S INVERSIONES ZULSA S.A.S INKAR JEANS KAYBU S.A.S	7	35%

		ARIZONA JEANS		
G 4772	Comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados	EMMANUEL ARCANGEL S.A.S	1	5%
G 4773	Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados	DROGUERIA MEDIC PLUS UNION	1	5%
TOTAL			20	100%

Fuente: Cámara de Comercio - Elaboración propia

Con respecto a la tabla anterior observamos que, según el código CIU de las empresas entrevistadas, el 35% de las empresas entrevistadas que pertenecen a la sección G de la división

47 (principal actividad económica especializada en el comercio retail o por menor) corresponden a los establecimientos que venden prendas de vestir tales como ropa de todo tipo para dama, caballero y niños.

Dado que es necesario que las entrevistas tengan relación con la situación económica de Cúcuta y su área metropolitana causada por el covid-19 enfocándose en el sector de comercio retail, se aplicó la entrevista al personal encargado en áreas comerciales, de gerencia, administración, entre otras. En la siguiente figura se evidenciará el cargo de los entrevistados:

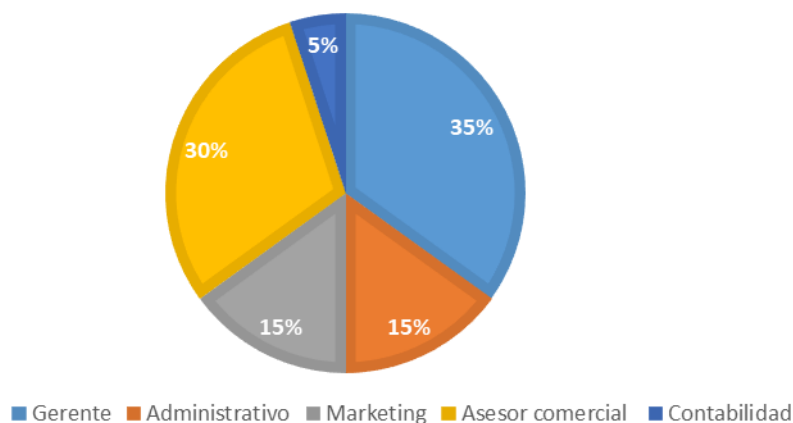


Figura 20: Cargo de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia

De los puntos de vista que se mostrarán en las preguntas efectuadas en las entrevistas, el 35% corresponde a los Gerentes de las empresas (Dirigen, coordinan y planifican como ira la empresa en corto, mediano y largo plazo siendo conocedores del desempeño de la empresa), el 30% a los asesores comerciales (Responsables de la expansión de la empresa en los mercados y su principal finalidad son las ventas), el 15% se relaciona a los administrativos (Redactan, archivan y revisan todos los documentos especialmente de recibos y hojas de cálculo) y el marketing (organizan los estudios de mercado para planificar las estrategias para el aumento de

las ventas del producto); y finalmente el 5% corresponde al cargo contable (Mantiene actualizado los libros contables de la empresa).

- ¿En qué manera podría determinar que ha afectado el Covid-19 en el sector retail de Cúcuta y su área metropolitana?

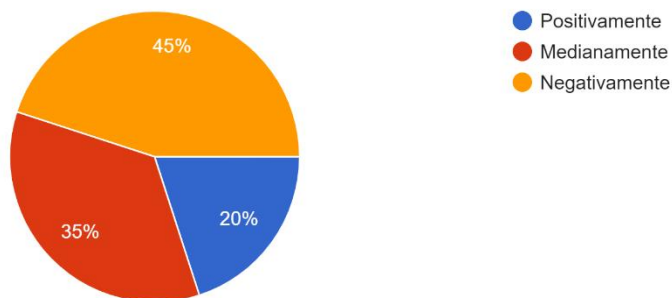


Figura 21: Percepción afectación del Covid-19 en el sector de comercio retail Cúcuta

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 20 podemos observar que el 45% de los entrevistados consideran que el Covid-19 afectó negativamente al sector de comercio retail en Cúcuta y su área metropolitana dado que la inactividad de la economía por los cierres preventivos y las restricciones que eran necesarias para contener la extensión del virus del Covid-19 hizo que el sector de comercio retail se viera afectado provocando pérdidas en ventas, desempleo, cierre total de negocios y demora en la llegada de mercancías; después de que los establecimientos comerciales tuvieron que adecuarse al cumplimiento de las normas de bioseguridad para re abrir sus puertas, aun la gente se limitaba a salir por temor al contagio. A pesar de que los entrevistados vieron que el comercio retail se está recuperando lentamente, no se compara con las pérdidas que aún tienen y las ganancias de años anteriores a la pandemia.

Sin embargo, el 35% de los entrevistados consideran que a pesar de que la pandemia del covid-19 trajo complicaciones al sector retail al no tener contacto directo con los clientes afectó medianamente debido a que se pudo reestructurar y buscar estrategias y alternativas para solucionar la crisis como lo fue el fortalecimiento del comercio electrónico y las redes sociales. Además, están de acuerdo en que el sector de comercio retail está recuperándose de manera positiva e incluso aumentando el volumen de venta en algunos establecimientos.

Finalmente, el 20% de los empresarios entrevistados declararon que la afectación del covid-19 fue de manera positiva para el sector de comercio retail debido a que limitó a las empresas a buscar estrategias especialmente digitales para reinventarse y evolucionar. Agregando que surgieron nuevos emprendimientos muy innovadores en esa época.

- ¿Estima que es necesario poseer un plan de acción para reactivar el sector retail?

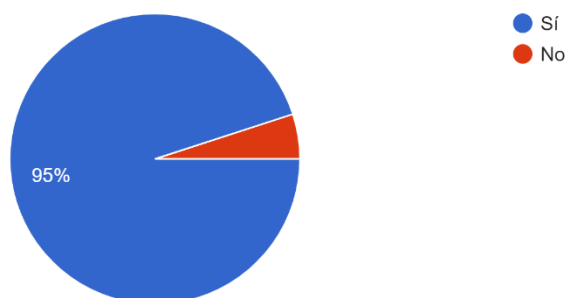


Figura 22: Necesidad de un plan de acción para la reactivación del sector retail

Fuente: Elaboración propia

En la figura 21 podemos observar que el 95% de los entrevistados están de acuerdo en que se haga un plan de acción para la reactivación del sector retail, pues ven una gran oportunidad para incentivar a las empresas ya sea a través de foros, alianzas comerciales o programas establecidos por el gobierno el organizar acciones o estrategias emergentes que promuevan y estimulen las ventas para lograr un incremento en la reactivación económica.

Cabe resaltar que, el mismo 95% también estuvo de acuerdo en que se pueden tomar casos de éxito de reactivación retail internacional y aplicarlos en Cúcuta y su área metropolitana.

- ¿Qué opina del comercio electrónico?

Los entrevistados opinan que el comercio electrónico es un canal efectivo que le da a las empresas la oportunidad de generar y aumentar el volumen de ventas en sus productos y es importante que las empresas desarrollen, fortalezcan e inviertan en estas plataformas digitales pues debido a la pandemia del covid-19 y su confinamiento se ha vuelto la forma de venta directa más viable a la que los consumidores acceden. Además, tienen en cuenta que comercializar productos a través de esta modalidad representa un paso adelante con respecto a la competencia que aún sigue estancada en el comercio tradicional.

- ¿En qué medidas cree que las políticas de mitigación establecidas por el Gobierno afectaron el sector comercial en Cúcuta? Siendo 1 la menor afectación y 5 la mayor

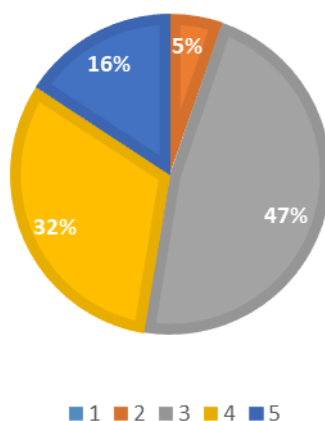


Figura 23: Afectación del sector comercial de Cúcuta por las políticas de mitigación establecidas por el Gobierno

Fuente: Elaboración Propia

El 5% de los entrevistados estiman que las políticas de mitigación establecidas por el Gobierno no tuvieron nada que ver con el desempeño del sector retail en la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana, un 47% indica que el Gobierno tuvo la mitad de la responsabilidad del desempeño del sector y finalmente, los entrevistados que votaron por 4 y 5 que representan prácticamente el 48% alegan que desde el principio del confinamiento las afectaciones que ha sufrido el sector retail son consecuencias de las políticas de mitigación señaladas por el Gobierno.

- ¿Opina que, a nivel cultural, los cucuteños son adaptables al cambio?

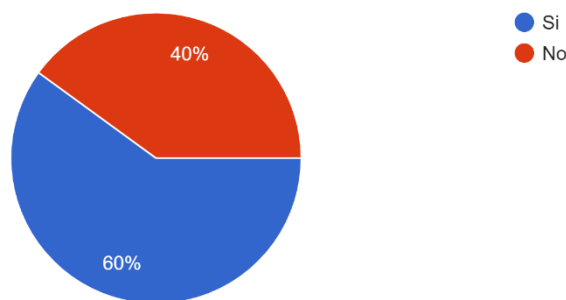


Figura 24: Adaptación de los cucuteños al cambio

Fuente: Elaboración Propia

Según indica la Figura 23 podemos observar que el 60% de los entrevistados manifiestan que a nivel cultural los cucuteños si son adaptables al cambio pues debido al cierre de frontera con Venezuela y la pandemia del Covid-19 supieron adaptarse rápidamente al comercio electrónico como medida alternativa para la resolución de las ventas. Sin embargo, el 40% alega que los cucuteños no son adaptables al cambio puesto que son personas conservadoras que tienen costumbres fijas que consideran estables por lo que no ven la necesidad de modificarlas.

- ¿Cómo afectó a su negocio en particular la pandemia Covid-19?

Con el cierre de los establecimientos comerciales para evitar la propagación del virus del covid-19 a la gran parte de los entrevistados les afectó principalmente en las ventas, inicialmente porque al no tener contacto directo con el consumidor se estimó mayor complicación para enseñar los beneficios o la calidad que ofrecían los productos provocando falta de confianza del consumidor al momento de comprar, disminución de las ventas, expiración de productos alimenticios y recorte de personal. No obstante, los entrevistados que tienen establecimientos farmacéuticos, salud y bienestar no se vieron afectados sino más bien beneficiados por la pandemia debido a la necesidad de las personas de cuidarse y evitar el contagio o de controlar los síntomas del virus.

Adicionalmente, los principales problemas a los que se enfrentan hoy día las empresas de los entrevistados son sobre todo al aumento de los precios de los productos y la escasez de los mismos seguido de la demora de la llegada de las mercancías en contenedores y la negligencia de las personas que no respetan las normas de bioseguridad para evitar la propagación del virus.

- ¿Qué acciones tomó su establecimiento comercial para reactivarse económicamente?

La principal acción que tomaron los entrevistados para reactivarse económicamente fue trabajar por medio del comercio electrónico; creando páginas web, promocionando sus productos mediante las redes sociales, creando canales de atención al cliente y distribuyendo la mercancía por medio de domicilio sin ningún costo adicional. Seguidamente, adecuaron los establecimientos comerciales con las normas de protocolo de bioseguridad expedidos por la alcaldía para abrir las puertas y volver a la presencialidad.

Cabe resaltar que, las medidas que los entrevistados han aplicado actualmente para reactivarse económicamente han sido de utilidad y eficientes que poco a poco están recuperando las pérdidas debido al confinamiento.

- ¿Cuánto tiempo más cree que tardará su empresa en reanudar sus operaciones a pleno rendimiento?

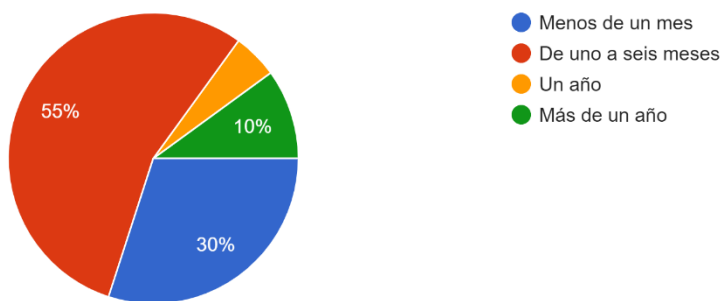


Figura 25: Reanudación de operaciones de las empresas entrevistadas

Fuente: Elaboración Propia

El 30% de los entrevistados lograrán reanudar sus operaciones en menos de un mes y el 55% de uno a seis meses, debido a que continuaron usando el comercio electrónico como un canal de venta efectiva para aumentar sus ingresos. No obstante, el 5% y 10% tardaran aproximadamente un año o más de un año.

- ¿Ha tenido en cuenta al medio ambiente en la ejecución de sus actividades?

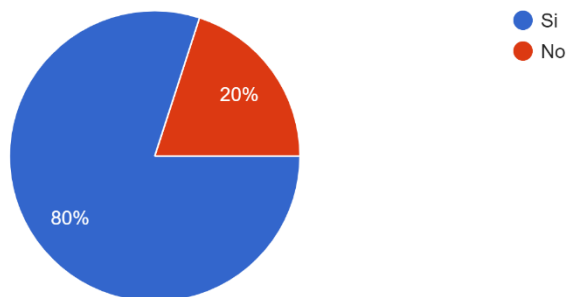


Figura 26: Ejecución de actividades teniendo en cuenta al medio ambiente

Fuente: Elaboración Propia

Para finalizar, se puede observar en la Figura 25 que el 80% de las empresas entrevistadas son más amigables con el medio ambiente en el momento de ejecutar o realizar sus actividades mientras que el 20% no lo tienen tan en cuenta.

10. Proposición de Estrategias de Reactivación Comercial de Cúcuta y su Área Metropolitana a causa del Covid-19

10.1. Proponer estrategias de reactivación comercial en Cúcuta y su Área Metropolitana con base en los casos de éxito estudiados

En los casos de éxito tanto nacionales, como internacionales que se estudiaron en el capítulo 8 de la presente investigación, por medio de un Brainstorming se tomaron aquellas ideas que pueden ser replicadas en la ciudad de Cúcuta:

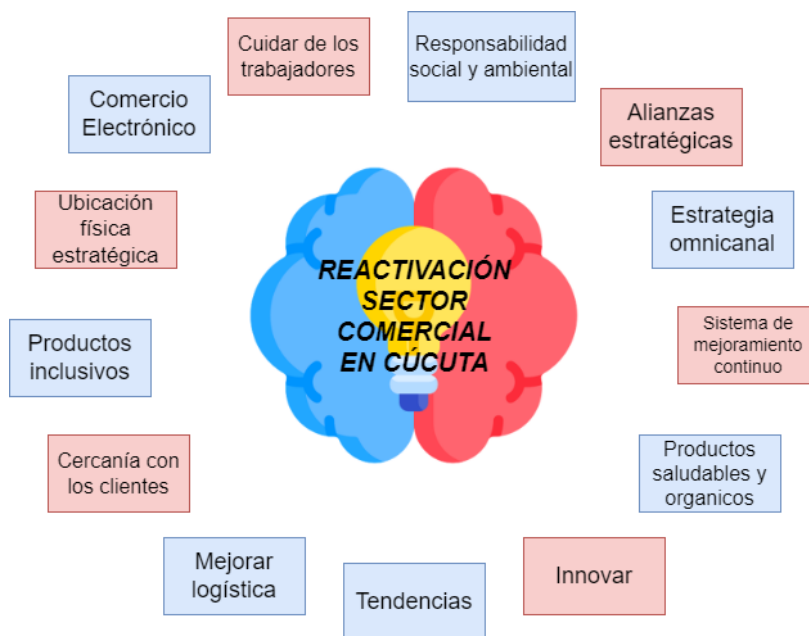


Figura 27: Brainstorming Reactivación retail en Cúcuta

Fuente: Elaboración propia

Después de plasmar las ideas extraídas del capítulo 8, se procederá a sintetizarlas con la finalidad de mostrar propuestas consistentes para la reactivación del sector comercial, y se evaluarán a través de la Matriz PESTEL:

MEJORAR LOGÍSTICA: El factor logístico es fundamental para el proceso de elaboración y comercialización de una mercancía. Según el libro *La Importancia de la Logística*, esta se considera como la columna vertebral de las operaciones que se realizan en una comercialización, desde antes de la elaboración del mismo producto. (García, Panizo, & Cárdenas, 2021)

Con el inicio de la pandemia se desconfiguró el sistema logístico, tanto a nivel internacional, como nacional y local por el pánico producido por el Covid-19 y por el aumento

considerable de las ventas online (como fue evidenciado en el capítulo 7 de esta investigación en los esquemas de raíz cuadrada de Lewin).

Por ende, es necesario que la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana aplique herramientas que les permita o que les facilite el proceso logístico de sus negocios para evitar inconvenientes de stock. Una de las herramientas que pueden aplicar en el Método Kanban que es un sistema que comunica las órdenes de producción para reposición de materiales (Mecalux, 2019). A continuación, se evidenciará un ejemplo de este modelo:

Descripción de producto				ID de producto	
Tarjeta Kanban				1/3	
Cantidad	250	Lead time	6 días	Fecha de pedido	
Proveedor	Soluciones Industriales SA			Fecha de entrega	
Solicitado por	J. Pérez		Tarjeta 2 de 3		
			Ubicación	Estantería R8	

Figura 28: Ejemplo Método Kanban

Fuente: (Mecalux, 2019)

Sin embargo, este modelo posee 3 divisiones en donde se puede escoger la de mayor conveniencia:

- **Kanban de Señal:** Es aquella en donde se ordena el proceso de consecución de la materia prima requerida para la elaboración de un producto. (Ballesteros & Ballesteros, 2018)

- **Kanban de Producción:** Señala la cantidad de mercancía a producir, y sus características correspondientes. (Ballesteros & Ballesteros, 2018)
- **Kanban de Transporte:** Consigue el medio de transporte idóneo de la mercancía y su posterior traslado al lugar de comercialización. (Ballesteros & Ballesteros, 2018)

Es ideal iniciar la inserción de este método en las empresas de manera gradual, comenzando con pequeños grupos con la finalidad de detectar y corregir los errores que se presenten, antes de implementar este método de manera general y permanente. Para poner en práctica este método, es necesario de:

- Comprender la programación de la producción que se ejecuta
- Instaurar un flujo racional de materias primas
- Usar el Kanban de su preferencia (señal, producción o transporte) dependiendo de las dificultades de comunicación logística que presente
- Poseer un buen flujo de información desde el cliente hasta el cliente
- Hacer retroalimentaciones sobre la efectividad del sistema Kanban y hacer las actualizaciones correspondientes. (Ballesteros & Ballesteros, 2018)

Al cumplir con los anteriores requerimientos se aplicarán las 4 fases de implementación del Método Kanban:

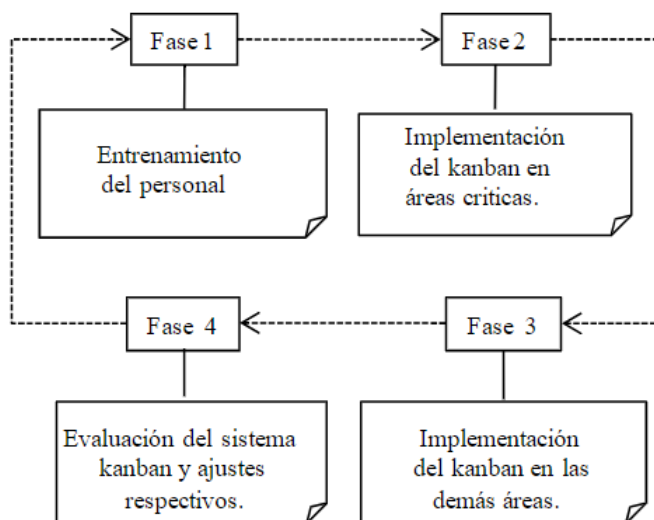


Figura 29: Fases de implementación de Kanban

Fuente: Ballesteros & Ballesteros (2018)

La Fase 1 busca involucrar al personal de manera activa en la implementación de este sistema de comunicación, en donde tienen la capacidad de resolver gran cantidad de inconvenientes que se presenten sin requerir la presencia del área administrativa. (Ballesteros & Ballesteros, 2018)

En la Fase 2 se aplica un proyecto piloto en donde se presentarán una serie de situaciones que exige una respuesta rápida y efectiva por parte del personal. También se podrán hacer mejoras en cuanto al diseño del proceso, control de calidad, control de producción, etc. (Ballesteros & Ballesteros, 2018)

Al presentar las mejoras correspondientes, se aplicará la Fase 3, en donde este plan piloto se extiende a mayores áreas del negocio en donde se aplicarán los correctivos necesarios dependiendo del área afectada. Si se desea fortalecer esta fase, el personal puede realizar

reuniones periódicas en donde destaquen los aspectos a mejorar, sus posibles soluciones, y los remitan a sus superiores. (Ballesteros & Ballesteros, 2018)

En la Fase 4, es necesario destacar que cada tipo de Kanban debe ejecutarse dentro de una secuencia establecida previamente, y que, ante cualquier eventualidad, se deberá informar al supervisor del modelo. (Ballesteros & Ballesteros, 2018)

SISTEMA MEJORAMIENTO CONTINUO: No basta con mejorar un problema que se presente en un establecimiento comercial, sino que es necesario de emplear un sistema en el que, periódicamente se evalúe el nivel de productividad y rentabilidad que posee el negocio. Por tanto, se recomiendan métodos como:

5S de Kaisen

En este modelo se involucran tanto los gerentes como los trabajadores, para lograr un mayor orden, eficiencia, y disciplina en el lugar de trabajo. Las 5S son:

- Seiri (selección): Desechar aquello que no es necesario.
- Seiton (sistematización): Asignar un sitio específico para cada cosa
- Seiso (limpieza): Tener el lugar de trabajo en óptimas condiciones higiénicas
- Seiketsu (normalización): Controlar y mantener las 3 primeras S
- Shitsuke (autodisciplina): Tomar como hábito el uso de las 4 primeras S dentro de la organización, ya que debe ser considerado como una actividad de uso diario.

(Piñero, Vivas, & Flores, 2018)

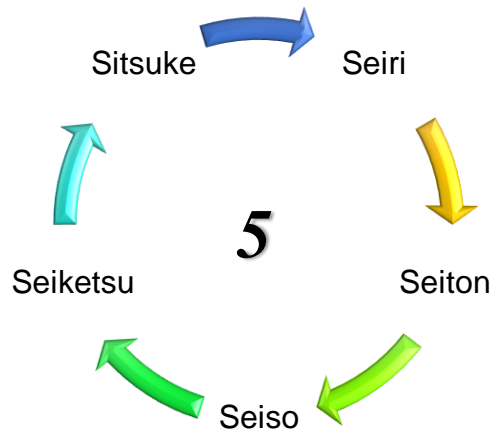


Figura 30: 5S de Kaizen

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura 20, este modelo no tiene un fin, es decir, es un ciclo interminable en donde se mejora continuamente las deficiencias que se vayan presentando en el negocio.

El objetivo de implementar esta metodología es optimizar tiempo y recursos en todos los procesos en los que se involucre la empresa, con la finalidad de eliminar cualquier desperdicio.

(Piñero, Vivas, & Flores, 2018)

El ciclo PHVA o Círculo de Deming

Este modelo dinámico y flexible ayuda a reducir costos al permitir mejorar continuamente cada uno de los procesos que se aplican en una organización por medio de la planificación de objetivos realistas, haciendo seguimiento de los mismos, midiendo y corrigiendo, por lo que ayuda a las empresas a crecer de manera fluida y constante (Castillo,

2019). Esta herramienta busca dar solución a las problemáticas presentadas en un negocio y el mejoramiento continuo del mismo a través de 4 pasos:

- Planear: Se identifica la visión de lo que se quiere lograr en la empresa estableciendo un objetivo conciso, luego se evalúa la situación actual de la empresa para, posteriormente, elaborar un plan de acción que permita el cumplimiento de dicho objetivo. (Castillo, 2019)
- Hacer: Ejecutar el plan de acción elaborado en el paso anterior, con el uso de alguna herramienta que permita examinar la viabilidad que el plan presenta durante su ejecución (por ejemplo, la figura de Gantt, la cual mide las tareas y el tiempo utilizado en ellas). (Castillo, 2019)
- Verificar: Se comparan los resultados obtenidos con los resultados esperados para identificar la utilidad de la implementación del plan de acción. (Castillo, 2019)
- Actuar: La acción a desarrollar en este paso dependerá del resultado obtenido en la fase anterior: Si los resultados son positivos, se documentan las evidencias y análisis; y si son negativos se requiere la corrección del plan de acción, teniendo en cuenta las deficiencias evidenciadas en el segundo paso, y luego se repite el proceso. (Castillo, 2019)

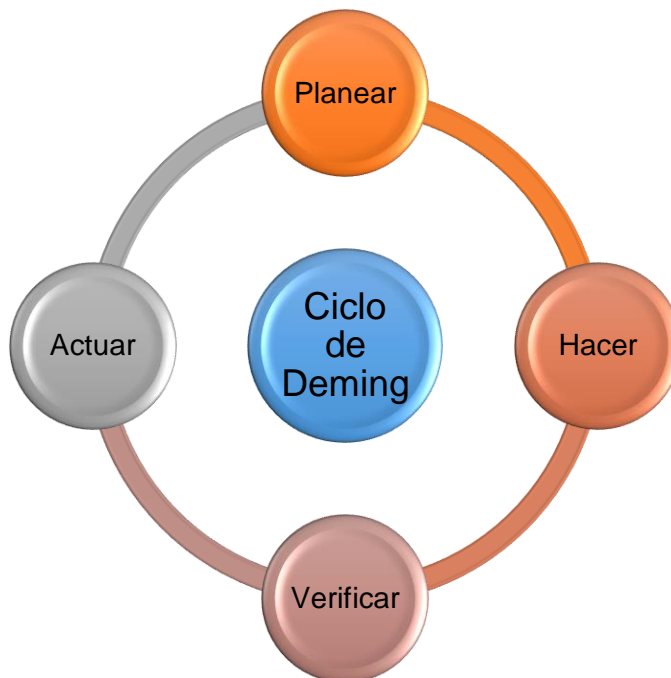


Figura 31: Ciclo de Deming

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA OMNISCANAL COMO UN MÉTODO DE CERCANÍA CON LOS CLIENTES: Una estrategia omniscanal es aquella que integra, tanto medios digitales como punto físico de tal manera que el cliente logre una conexión duradera con el negocio a través de una experiencia única manifestada en los múltiples canales que se manejen. (Hammond, 2022)

Según Bárbara Khan, los negocios tienen un grado de competitividad tan alto, que no es suficiente tener una ventaja competitiva en un solo aspecto (como precio, calidad, servicio al cliente, etc.), por lo que decide crear el Modelo “Kahn Retailing Success Matrix” (Marín, 2019) el cual es un método que se utiliza para clasificar las estrategias empleadas en la comercialización, en donde se les permite establecer sus propias estrategias (Wharton Magazine, 2018).

A la hora de comprar, los clientes se guían por el producto o por el establecimiento comercial que mayor placer le genera, o por aquel que le cause menos dolor de comprar. Si se sintetizan estos 2 sentimientos, se desprenderá la matriz que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8: Kahn Retailing Success Matrix

		<i>Beneficios del producto</i>	<i>Experiencia del consumidor</i>	
Ventaja Competitiva Superior		Marca del Producto Superioridad en el valor que desprende la marca en sí	Experiencial Aumentar y destacar la experiencia del consumidor	<i>Aumentar el valor o placer</i>
		Precio Bajo Excelencia operacional, tener los costes más bajos y ser muy eficiente	Sin Fricción Profundo conocimiento del consumidor y una conveniencia total del producto	<i>Eliminar aquello que ocasione 'dolor'</i>
		Proposición Retail		

Fuente: (Marín, 2019)

El eje horizontal “Proposición Retail” es aquello que los clientes quieren comprar de alguien en quien confíen, y el eje vertical “Ventaja Competitiva superior” está enfocado en ganar clientes, en donde se requiere que los retailers ofrezcan productos y experiencias mejores que la competencia. En el cuadrante superior izquierdo se encuentran aquellas empresas que brindan productos de marca con gran diferenciación de los demás y mayor placer para un segmento de clientes, a los cuales les genera confianza la compra de estos productos. En el cuadrante superior derecho están las empresas que ofrecen grandes experiencias a aquellos clientes que visitan sus tiendas físicas. En el cuadrante inferior izquierdo se encuentran aquellas empresas que ofrecen productos con bajos precios y un buen servicio al cliente, en donde buscan optimizar al máximo

los recursos. Y en el cuadrante inferior derecho, los minoristas eliminan todo tipo de puntos débiles que presente su negocio, mostrando al cliente la manera más sencilla de comprar, en el que se integra la experiencia de compra en todos los puntos de contacto a través de la personalización del servicio al cliente, lo cual se logra por medio de la recopilación y análisis de todos los datos suministrados por el cliente. (Wharton Magazine, 2018)

Al identificar las necesidades de los clientes a los que va dirigido su producto, se encaminará el proceso para llegar al cuadrante que le corresponda; sin embargo, en el presente estudio se profundizará más el cuadrante inferior derecho “Sin Fricción” ya que en ella se implementará la estrategia omnicanal.

Este cuadrante busca conseguir una interacción fluida con el cliente en cada punto de la compra, en donde el consumidor tenga una experiencia homogénea y personalizada, es decir, aplicar la estrategia de omnicanalidad. Pero para reducir al máximo las fricciones, es necesario integrar todos los canales de venta, por lo que se requiere que las empresas inviertan en su departamento logístico, ya que podría significar el éxito de una estrategia omnicanal en el sector comercio. (Marín, 2019)

Uno de los canales que, con el inicio de la pandemia ha tomado mayor auge en Cúcuta es el uso de plataformas digitales para comprar productos o servicios, en donde ya no se habla acerca del e-commerce (virtualización de negocios tradicionales en la cual se tienen en cuenta las experiencias de compra de los clientes y así brindarle un servicio más acertado (Guzmán & Abreo, 2017)) sino de s-commerce, el cual trata de la expansión del e-commerce hacia las redes sociales, en el que se combina la tecnología en las compras con la satisfacción de los clientes al interactuar por redes sociales (Guzmán & Abreo, 2017), es por ello que, en redes sociales como

Facebook, Instagram, TikTok y otros, presentan secciones empresariales donde se pueden promocionar sus negocios y presentando estadísticas para medir la efectividad de las mismas.

No obstante, ya que en Cúcuta muchos retailers desconocen este proceso, la Alcaldía Municipal y/o la Cámara de Comercio de Cúcuta pueden impartir jornadas de capacitación donde instruyan a los comerciantes sobre el uso de las redes sociales a nivel comercial.

UBICACIÓN FISICA ESTRATEGICA

La ubicación del negocio es la clave del éxito, factores como el espacio en el que se instale desempeña un papel determinante en la posición competitiva y las posibilidades de éxito en las ventas, especialmente para establecimientos del sector comercio.

Muchas de las personas no resaltan la importancia que tiene saber en qué sector ubicar su negocio. La falta de orientación y recursos hace que en la mayoría de los casos se escoja la elección menos adecuada dado que, el principal problema que se detecta es el precio de los arriendos en las calles más transitadas. Se debe hacer lo siguiente:

Decidir la localidad del negocio:

Lo primero que se debe decidir para escoger la localización más adecuada en un negocio es determinar cuáles son los lugares más concurridos por la población, para lo que es necesario calcular el área comercial o la zona que es más influenciada en cada localidad o comuna. Cuanto mayor sea el área comercial de la localidad, concurrida y de fácil acceso más público objetivo se atraerá. (Camara FP, s.f.)

Es recomendable realizar estudios detallados de las características de los residentes de las posibles localidades.

Decidir el barrio de ubicación del negocio

Después de haber analizado las posibles localidades, debemos escoger un barrio para ubicar el establecimiento. Para eso es necesario estudiar aspectos como la suma de competidores que hay en la zona y como es la estrategia de negocios desarrollada, es decir, valorar si se compite vía precios o vía diferenciación y comprobar que la estrategia del negocio encaje y puede hacer frente a estas. (Camara FP, s.f.)

Decidir la ubicación concreta del negocio

Cuando ya se determina la localización concreta del establecimiento y el barrio, lo primero que se debe seleccionar es el tipo de ubicación que se desea entre las siguientes opciones:

- **En una zona aislada**, pero de tránsito peatonal: aquí se presentan pocos negocios competidores y es apropiado para la venta de productos diarios ya que se orientan en la comodidad y proximidad de los consumidores (Camara FP, s.f.)
- **Zona comercial:**
 - **Zona céntrica:** Gran número de establecimientos que proporcionan una oferta variada tanto en productos como en precios y el tráfico peatonal. Sin embargo, los costes por alquiler son muy elevados, es difícil el acceso vehicular y resulta complicado el aprovisionamiento. (Camara FP, s.f.)
 - **Zonas periféricas:** Son las zonas comerciales alejadas del centro, pero situadas en calles importantes. Es similar al distrito centro, pero la oferta global es menos

variada que en la anterior y el número de establecimientos es también más reducido. (Camara FP, s.f.)

- **La disposición en hilera:** Se trata de la zona comercial, normalmente una calle, en la que coexisten varios establecimientos similares o compatibles. Esta zona puede resultar beneficiosa debido al alto poder de atracción de los clientes, pero, del mismo modo, puede resultar perjudicial la existencia de un gran número de competidores. (Camara FP, s.f.)
- **Centro comercial:** es diferente a la zona comercial porque ya se trata de centros comerciales constituidos y organizados como el Ventura Plaza. (Camara FP, s.f.)

Para concluir, otra estrategia que es recomendable es ubicar tu establecimiento comercial cerca a uno que lo complemente, por ejemplo, un establecimiento comercial cuya actividad económica sea vender productos saludables y proteínas puede ubicarse en el mismo sector que un gimnasio.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

La Responsabilidad social y ambiental se entiende como los compromisos, labores y obligaciones que una comunidad asume junto a sus miembros para ayudarse entre ellos y ante el resto. Cuando nos trasladamos al terreno de los negocios su significado no varía, simplemente el compromiso es de manera voluntaria, contribuyendo al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de los trabajadores, así como de la sociedad en general y cuidando el medio ambiente. (content, 2019)

Al enfocarnos en la importancia de aplicar la Responsabilidad social y ambiental en los establecimientos comerciales de la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana detectamos los beneficios y ventajas que traeria:

Cuidado de los trabajadores, se mejora el ambiente laboral, la responsabilidad social y ambiental impacta en la visión del negocio, lo que hace que forme parte de la cultura organizacional. De esta forma, los trabajadores van a desarrollar un ambiente más agradable lo que hará que se sientan más identificados y comprometidos con el negocio. (content, 2019)

Mejor posicionamiento, optar por campañas de responsabilidad social y ambiental en el mundo digital y de manera offline contribuye con el posicionamiento de la marca de la empresa. Documentar y hacer acciones que ayuden a la sociedad y el medio ambiente mejora la percepción del negocio frente a los demás y atrae más clientes. (content, 2019)

Reducción de impactos ambientales, este es un factor fundamental de la responsabilidad social y ambiental, los negocios que implementan prácticas en pro del medio ambiente reciben mejores beneficios y más clientes. (content, 2019)

PRODUCTOS SALUDABLES Y ORGANICOS

Para comenzar, los productos saludables y orgánicos son los artículos o alimentos extraídos y cultivados de las tierras con pocos procesamientos, libre de hormonas y usan sustancias naturales sustituyendo a los plaguicidas artificiales, colorantes y fertilizantes químicos. (Larrazabal, 2018)

Tras la pandemia del Covid-19 ha provocado que las personas sean más conscientes con el estado de su salud física e inmunológica cambiando sus hábitos alimenticios a unos más sanos,

sin tantos azúcares y sobre todo naturales. Según un estudio de Ecovia Intelligence “El Covid-19 está generando conciencia en el consumidor sobre la relación entre nutrición y salud. Los minoristas de todo el mundo están experimentando fuertes aumentos de ventas de productos orgánicos en 150 millones de USD” (Brunel, 2020)

Cabe destacar que estos productos se preocupan más por el cuidado del medio ambiente haciendo sus envases reciclables y biodegradables comprobando su veracidad con sellos distintivos indicando su certificación como orgánicos y se puede implementar la estrategia de donación de productos a fundaciones. Por eso, es necesario que los establecimientos comerciales de la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana aprovechen el crecimiento de este mercado para su distribución y aumento de ventas.

PRODUCTOS INCLUSIVOS

Todos los negocios comunes tienen un segmento al cual van dirigidos sus productos, pero al agregar productos que sean inclusivos a su inventario trae un nuevo concepto a la sociedad. Un concepto que es el de generar bienestar a la sociedad y de igual forma generar ingresos económicos además es una gran alternativa para lograr el crecimiento y reconocimiento de la marca. (Scribd, 2010)

Si los negocios de la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana adquirieran y promocionaran productos inclusivos lograrían que más personas sean parte de la cadena de generación de valor debido a que le están vendiendo no solo a un segmento sino a varios haciendo que se vuelvan accesibles y útiles para la mayor gama posible de usuarios, generando

un impacto social y ambiental positivo. además, que pueden crear alianzas con fundaciones y establecimientos comerciales que necesiten de los mismos. (Scribd, 2010)

ALIANZAS ESTRATEGICAS

Las alianzas estratégicas son los acuerdos entre dos o más entidades cuyo objetivo es la unión para alcanzar ventajas competitivas que no alcanzarían por si solas a corto plazo sin gran esfuerzo, saliendo las dos partes involucradas beneficiadas. Esta es sin duda, la mejor estrategia que puede tomar un negocio debido a que no solo hay ventaja en aumento de ventas sino también en imagen, productos, calidad y nueva clientela. (Pérez, 2021)

Una de las principales estrategias que se pueden implementar en los establecimientos comerciales de la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana para ser más competitivos en el mercado junto a aliados es:

La estrategia competitiva genérica de Michael Porter:

Su principal objetivo es consolidar la ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo y redunde en una mayor rentabilidad. Porter describe tres tipos de estrategias competitivas genéricas:



Figura 32: Matriz de estrategias competitivas genéricas de Porter

Fuente: (Herrero, 2018)

- Liderazgo en costos: la empresa debe tener la capacidad de buscar cómo reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para así transferir estos ahorros al precio final del producto. (Herrero, 2018)
- Diferenciación: involucra generar, producir o vender un producto diferenciador a los demás que sea percibido como único y exclusivo, algo por lo que los clientes estén dispuestos a pagar. (Herrero, 2018)
- Enfoque de costos y diferenciación en segmentación: tiene que ver con los consumidores a los que va dirigido el producto o servicio. La empresa podrá concentrarse en satisfacer las necesidades del segmento escogido. (Herrero, 2018)

Implementando esta estrategia los establecimientos comerciales de Cúcuta y su área metropolitana tendrán más claro cuáles son los consumidores a los que se debe llegar, ubicación estratégica del local, que puede ofrecer a diferencia de los demás, donde hacer alianzas con otros establecimientos que lo complementen, y aunque al principio parece difícil, hay que tener en

cuenta que, las estrategias competitivas nos señalan un norte, y la mejor manera de llegar a donde queremos estar es dar un primer paso en esa dirección.

Para concluir, Se debe tener en cuenta unos aspectos claves para cualquier alianza:

- Planeación: Se deben aclarar durante la negociación los motivos de cada una de las partes para así proseguir con la alianza. (Pérez, 2021)
- Voluntad: Si ambas partes desean que la alianza funcione, los socios principales o directivos deben estar presentes en las reuniones. (Pérez, 2021)
- Claridad: Toda información acerca de la situación de cada empresa debe presentarse de manera transparente incluyendo disposiciones que podrían afectar el acuerdo. (Pérez, 2021)
- Confidencialidad: este es el aspecto más importante, toda información que se presente debe quedar de forma confidencial por ambas partes. (Pérez, 2021)

Una alianza estratégica es lo más recomendable para cualquier negocio, ya que se obtienen sinergias al combinar lo mejor de ambas partes como operaciones más rápidas, productos más variados, acceso a nuevos segmentos de mercado y nuevos canales de distribución (Pérez, 2021)

Para evaluar la validez de las propuestas mencionadas anteriormente, se aplicará la Matriz PESTEL, la cual está definida como un instrumento de planificación que mide el impacto de diversos factores o propuestas a nivel macroeconómico a través de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales (Alvarado, 2015) a las cuales se verá expuesta cada propuesta con el fin de examinar su desempeño al ser aplicada:

Tabla 9: Matriz PESTEL Propuestas reactivación comercial en Cúcuta

FACTOR		DESCRIPCIÓN	IMPACTO
Político	Sistema de Mejoramiento Continuo	Medidas de Bioseguridad establecidas a causa del Covid-19	Negativo
	Mejora Logística	Deficiente infraestructura vial Cantidad exorbitante de peajes	Negativo Negativo
	Estrategia Omnicanal	Economía Naranja impuesta por el Gobierno Nacional Capacitación a negocios para direccionamiento de emprendimientos, inclusión en el e-commerce y sinergia entre el canal físico con el digital	Positivo Positivo
	Ubicación Física Estratégica	Incentivo a la creación de clústeres en la ciudad	Positivo
	Responsabilidad Social y Ambiental	Descuentos tributarios por parte del Gobierno	Positivo
	Alianzas Estratégicas	Ferias de emprendimiento en la ciudad Convocatorias gubernamentales Jornadas de reconocimiento de negocios vigentes en Cúcuta	Positivo Positivo Positivo
ECONÓMICO	Mejora Logística	Mayor flujo de mercancías	Positivo
	Sistema de Mejoramiento Continuo	Mejor competencia en el mercado	Positivo
	Ubicación Física Estratégica	Potencialización del lugar donde se encuentre el negocio	Positivo

	Productos Inclusivos	Inclusión de más personas en la cadena de generación de valor	Positivo
	Productos Saludables	Mayor valor agregado	Positivo
SOCIAL	Mejora Logística	Negligencia por parte de funcionarios generando demora en las operaciones e incrementa costos, Falta de garantías ante la creciente inseguridad y delincuencia en las vías y peajes	Negativo
	Ubicación Física Estratégica	Crecimiento y más movilidad en la clientela, Cambios en el nivel de ingresos	Positivo
	Responsabilidad Social y Ambiental	Cuidado de los trabajadores creando mejor ambiente laboral, mayor reconocimiento de la marca	Positivo
	Productos Saludables	Cambio de pensamiento de la sociedad frente al autocuidado creando tendencias saludables	Positivo
	Productos Inclusivos	Ayuda a la comunidad, a fundaciones y Gran influencia en la percepción de las personas y los medios informáticos	Positivo
	Alianzas Estratégicas	Cambio en los patrones de compra de los consumidores, Precios accesibles y competitivos generando satisfacción en los clientes	Positivo
	Sistema de Mejoramiento Continuo	Mayor eficiencia y disciplina en el lugar de trabajo y mejor ambiente laboral	Positivo

	Estrategia Omnicanal	Mejora en la satisfacción del cliente y mayor fidelización de clientes	Positivo
TECNOLÓGICO	Mejora Logística	Uso de software especializado en comunicación con eslabones logísticos	Negativo
	Sistema de Mejoramiento Continuo	Poseer en medio digital el desempeño de los trabajadores en la aplicación de los pasos del sistema y evaluarlos cuantitativamente	Positivo
	Estrategia Omnicanal	Uso de redes sociales con fines empresariales Poseer los materiales necesarios para la ejecución de la estrategia	Positivo Positivo
	Mejora Logística	El impacto que genera el sector al medio ambiente, contaminación y políticas medioambientales.	Negativo
ECOLÓGICO	Ubicación Física Estratégica	Regulación sobre el consumo de energía, Normas de reciclaje y residuos	Positivo
	Responsabilidad Social y Ambiental	Reducción de impactos ambientales implementando prácticas en pro del ambiente	Positivo
	Productos Saludables	Uso de Envases reciclables y biodegradables con sellos de certificación	Positivo
	Productos Inclusivos	Implementación de bolsas reciclables y concientización acerca del cuidado al medio ambiente	Positivo
	Alianzas Estratégicas	Procesos de Producción, contaminación, consumo de recursos no renovables	Negativo

	Estrategia Omnicanal	Aumento en el consumo de energía	Negativo
LEGAL	Mejora Logística	Normas de seguridad vehicular, Seguridad laboral en las operaciones logísticas y de transporte, Leyes operativas vigentes y de actividades que se realizan en sus procesos	Positivo
	Ubicación Física Estratégica	Licencia de apertura y contrato de arrendamiento	Positivo
	Mejora Logística	Normas de seguridad vehicular, Seguridad laboral en las operaciones logísticas y de transporte, Leyes operativas vigentes y de actividades que se realizan en sus procesos	Positivo
	Responsabilidad Social y Ambiental	Leyes de Salud y Seguridad Social para los trabajadores	Positivo
	Productos Saludables	Etiquetado nutricional claro y veraz para los consumidores (Resolución 810 del 16 de junio de 2021) y Desarrollo de productos saludables con sellos 100% naturales (Ley 2120 del 30 de julio de 2021)	Positivo
	Productos Inclusivos	Normas de Producto y Normas de etiquetado de información comercial	Positivo
	Alianzas Estratégicas	Contrato físico de alianza entre las partes involucradas, contrato de confidencialidad, Antimonopolio, Ley de fortalecimiento del a responsabilidad y transparencia fiscal	Positivo

	Estrategia Omnicanal	Políticas de seguridad y de privacidad de datos	Positivo
--	-------------------------	--	----------

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar una evaluación con diversos factores macroeconómicos a las propuestas planteadas, se logra identificar que la mayoría presentó un impacto positivo en cada una de las áreas planteadas; no obstante, la propuesta que busca mejorar la logística presenta un desempeño regular dadas las condiciones bajo las que se ven afectados cada uno de los eslabones del proceso logístico que dificultan la llegada de las mercancías al lugar de destino en el tiempo estimado, pero cabe destacar, que a nivel interno cada negocio tiene la posibilidad de aplicar el método Kanban para mejorar sus procesos internos.

10.2. Evaluar efectividad de estrategias sugeridas

El día 22 de marzo de 2022 las autoras de la presente investigación se reunieron con Omar Yañez, Asesor Regional del Centro de Información del Comercio Exterior, en donde se mostraron los resultados obtenidos en el presente proyecto.

En dicha reunión, Omar destaca algunos aportes que la Cámara de Comercio de Cúcuta ha efectuado para la reactivación económica por medio de la aplicación de diversas líneas como emprendimiento, moda, exportación, etc., por lo que, seguidamente, expuso sobre algunos proyectos en los que se encuentra involucrado, que pueden ser de utilidad para alcanzar los mercados extranjeros:

- FUTUROS EXPORTADORES: Alianza entre el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, la Cámara de Comercio de Cúcuta y Procolombia con la finalidad de entrenar y ayudar a los comerciantes a exportar por medio de 3 pasos:

1. Acompañamiento Exportador: Se realiza un filtro a empresas con potencialidad exportadora, luego un plan de trabajo por medio de asesorías personalizadas, y por último se identifican las oportunidades en mercados internacionales a través de eventos de promoción comercial.
2. Capacitaciones: Se ejecuta por medio de programas como cursos virtuales, ciclos de inmersión y talleres de apropiación.
3. Atención a usuarios: Citas personalizadas con empresarios en la Cámara de Comercio de Cúcuta o en el SENA.

- CLUSTER MODA NORTE:

El cluster se lleva a cabo por medio de 3 líneas:

1. Diseño y ADN de Marca: Para ello se forman equipos de trabajo dentro de las empresas, posteriormente se hace un curso de patronaje de calzado a empresas para mejorar la oferta, y se da consultoría con firma internacional para identificar cierre de brechas comerciales entre las marcas y los clientes.
2. Omnicanalidad: Formación de personal dentro de las empresas sobre cómo manejar la experiencia de compra del cliente, formación a las empresas sobre los procesos de venta por catálogo o directa, y la creación de la plataforma del cluster que es <http://clustermodanorte.cccucuta.org.co>

3. Internacionalización: Formación de un equipo dentro de las empresas, fortalecimiento del proceso de internacionalización de estas empresas, y organizar actividades de promoción comercial con clientes internacionales y apoyo en ferias regionales y nacionales.

NORTE EXPORTA:

Nace para fortalecer y acompañar a las empresas en su proceso de exportación por medio de un programa con 5 ciclos: Diagnóstico Empresarial, alistamiento exportador, procesos logísticos, desarrollo de oferta exportable, y oportunidad comercial; con la aplicación de estos ciclos, en el 2021 se tuvo 19 compradores internacionales, provenientes de países como Estados Unidos, México, Panamá, República Dominicana, Costa Rica, Guatemala, Chile y Perú, con exportaciones que superaron los USD 55.000,00.

Acercas de las propuestas realizadas en el presente proyecto, considera que son de gran utilidad en las fases de diagnóstico a empresas y como mecanismos de iniciación de las mismas hacia el área de la internacionalización, por lo que sugiere impartir estos planes de acción a empresas que requieran el mejoramiento de procesos comerciales y/o empresariales.

Además, resalta la posibilidad de una integración entre el sector privado, público y academia por medio de una alianza estratégica que permita un mejoramiento considerable de los empresarios y de la economía Cucuteña.

Conclusiones

Al analizar los diferentes impactos, transformaciones y adaptaciones que tuvo el sector retail a nivel internacional por causa de la pandemia del covid-19, esta investigación ha demostrado con la aplicación del esquema de la raíz cuadrada de Lewis en los productos esenciales y no esenciales el cambio que tuvieron los consumidores habituales en sus compras, pasando de ser clientes compulsivos a ser clientes que compran solo lo necesario para subsistir. También, a causa de las políticas de confinamiento establecido por los gobiernos de los distintos países para evitar el contagio del virus, los establecimientos comerciales sufrieron altas demandas, pérdidas de personal, cierres esporádicos y alces de precios haciendo que buscaran nuevas oportunidades para reinventarse y modernizarse con el fin de dar una mejor experiencia a los clientes.

Al identificar las distintas estrategias de éxito que usaron las empresas pertenecientes al sector retail a nivel nacional e internacional para poder reactivar sus actividades económicas debido a la pandemia del Covid-19, se pudo determinar que la situación hizo que las empresas cambiaran sus modelos de negocio obligándolas a estructurar nuevamente sus estrategias utilizando herramientas como las tecnologías digitales tales como el omnicanal, e-commerce, aplicaciones móviles, entre otros. Seguidamente, algunos negocios tuvieron que modificar e innovar sus productos adaptándolos a la situación que se vive con el fin de satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores y de esta manera poder seguir compitiendo en el mercado y recuperarse de las pérdidas.

A pesar de que la crisis ocasionada por el Covid-19 ofusco los sectores económicos, se evidencio que el sector de comercio retail pudo sobrellevar esta situación y aumentar sus ventas a través de distintos medios digitales e innovación en sus productos, dando como resultado un crecimiento en la creación de nuevos emprendimientos en los años 2019, 2020 y 2021. Sin embargo, del sector retail en Cúcuta ha tenido una recuperación lentamente positiva pero no ha podido igualar las ventas obtenidas en el año 2019.

En la realización de las entrevistas al sector empresarial y académico con respecto a cómo fue su situación tras la pandemia y sobre todo si es necesario implementar un plan de acción con respecto a la reactivación del sector comercio retail en Cúcuta y su área metropolitana, los resultados obtenidos por parte del sector académico afirman que el Covid-19 afectó medianamente a las empresas pertenecientes al sector retail debido al gran número de cierres de empresas y el alto índice de desempleo. Sin embargo, cada negocio tiene su manera de reinventarse. Seguidamente, el sector empresarial afirma que el Covid-19 afectó negativamente a las empresas, a pesar de que ya se pueden abrir los establecimientos comerciales con normas de bioseguridad eso no compensa las pérdidas obtenidas por el cierre y no se compara con las ganancias de años anteriores a la pandemia. Por consiguiente, tanto el sector académico como el empresarial están de acuerdo en implementar un plan de acción con el fin de que las empresas se motiven a innovar, capacitar con temas de estrategia y reactivación y sobre todo de cómo usar las nuevas herramientas digitales para que su negocio prospere.

En base a las experiencias, estrategias y casos de éxito a nivel internacional y nacional de reactivación comercial y tomando en cuenta los resultados obtenidos en las entrevistas al sector empresarial y académico con respecto al sector retail en Cúcuta y su área metropolitana, se desarrollaron 8 propuestas que consistieron en los temas de mejora logística, omnicanalidad, responsabilidad social y ambiental, entre otras; al aplicar la matriz de pestel se logra observar que en la mayoría el impacto en la aplicación de las mismas es positivo. Para tener más soporte y aseguramiento de las propuestas se consultó a un Asesor Regional del Centro de Información del Comercio Exterior en la cámara de comercio de Cúcuta en la cual se evaluaron y avalaron la efectividad de las estrategias expuestas. Cabe resaltar que, la cámara de comercio de Cúcuta está estableciendo capacitaciones y aplicando proyectos con el objetivo de reactivar la economía cucuteña y expandirla a mercados internacionales y con una gran posibilidad de una alianza del sector privado, publico y académico para efectuar mejores resultados a futuro.

Bibliografía

- Aguilera, C. I. (2000). Un Enfoque Gerencial de la Teoría de las Restricciones. *redalyc*, 53-57.
- Alvarado, O. (2015). *Administración Estratégica*.
- Amaya, J. (16 de noviembre de 2019). *Mi Águila, la aplicación de transporte empresarial para los empleados*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/internet-economy/mi-aguila-la-aplicacion-de-transporte-empresarial-para-los-empleados-2933431>
- Aplyca. (2018). *Alkosto*. Obtenido de Aplyca: <https://www.aplyca.com/es/casos-de-exito/alkosto>
- Arreaza, J. (27 de Agosto de 2021). *La última milla y su importancia para el eCommerce*. Obtenido de Marketing Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.co/la-ultima-milla-y-su-importancia-para-el-ecommerce/>
- Arreaza, J. (9 de febrero de 2021). *Mi Águila y Alkosto se unen en un nuevo mercado virtual*. Obtenido de Marketing 4 ecommerce: <https://marketing4ecommerce.co/mi-aguila-y-alkosto-se-unen-en-un-nuevo-mercado-virtual/>
- Ballesteros, D., & Ballesteros, P. (2018). Una forma práctica para aplicar el Sistema Kanban en las Mypimes Colombianas. *Scientia et Technica*, 202.
- Banco de España. (2020). Escenarios Macroeconómicos de referencia para la economía española tras el Covid-19. *Boletín Económico*.
- Bárcena, A., & Cimoli, M. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. Repositorio Cepal.

- Bonet Morón, J. A., Ricciulli Marín, D., Pérez Valbuena, G. J., Galvis Aponte, L. A., Haddad, E. A., Araújo Junior, I., & Perobelli, F. S. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional y Urbana*.
- Brunel, J. (2020). *Aumenta el consumo de alimentos orgánicos ante la amenaza del coronavirus*.
- Cámara de Comercio. (2021). Tejido Empresarial 2021. *Cámara de Comercio*, 12.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2020). Segundo Informe Impacto Económico del Covid-19. *Cámara de Comercio de Cúcuta*.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2020). Tejido Empresarial. *Cámara de Comercio de Cúcuta*.
- Camara FP. (s.f.). Obtenido de <http://www.camarafp.org/portal/index.php/estudiantes/ubicacion-de-la-empresa.html>
- Castillo, L. (2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo. *Redalyc*, 6-7.
- Castro, J. (3 de marzo de 2021). *Opinión: 5 razones del crecimiento del Grupo Éxito en 2020*. Obtenido de América retail: <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-5-razones-del-crecimiento-del-grupo-exito-en-2020/>
- Colombia Informa. (s.f.). *Listado de empresas dedicadas al comercio al por mayor y al por menor en Cúcuta*. Obtenido de Directorio de Empresas: https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/G_COMERCIO-AL-POR-MAYOR-Y-AL-POR-MENOR-REPARACION-DE-VEHICULOS-AUTOMOTORES-Y-MOTOCICLETAS/localidad_cucuta?qPg=2

Colquimicos. (13 de Julio de 2020). *La moda se reinventa en época de pandemia*. Obtenido de

Colquimicos: <https://colquimicos.com/la-moda-se-reinventa-en-epoca-de-pandemia/>

Compite 360. (2021). *Reporte Empresarial*. Cúcuta.

content, r. r. (23 de julio de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de

<https://rockcontent.com/es/blog/responsabilidad-social-empresarial/>

Cordero, D. (12 de Enero de 2021). El País. *La pandemia recorta un 25% las ventas de Seat*,

pág. 1.

DANE. (2020). *Encuesta mensual de comercio (EMC)*.

DANE. (2021). *Encuesta Mensual de Comercio (EMC)*.

Delgado, R. (s.f.). *Cómo la industria del 'retail' y el consumo pueden manejarse y recuperarse*

del Covid-19. Obtenido de PwC: [https://www.pwc.com/ia/es/gestion-de-crisis/La-](https://www.pwc.com/ia/es/gestion-de-crisis/La-industria-del-retail-y-el-consumo.html)

[industria-del-retail-y-el-consumo.html](https://www.pwc.com/ia/es/gestion-de-crisis/La-industria-del-retail-y-el-consumo.html)

Deloitte. (2020). *Las potencias globales del comercio minorista 2020*. Reino Unido : Deloitte S-

Latam, Sc .

EAE Business School. (17 de Junio de 2020). *Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y*

plantillas. Obtenido de EAE Business School: [https://retos-directivos.eae.es/en-que-](https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/)

[consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/](https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/)

Economía y Negocios. (16 de Mayo de 2019). *Hogares y comercio, bastiones de la economía en*

el arranque del año. Obtenido de El Tiempo: [https://www.eltiempo.com/economia/los-](https://www.eltiempo.com/economia/los-sectores-que-estan-impulsando-el-crecimiento-del-pib-362302)

[sectores-que-estan-impulsando-el-crecimiento-del-pib-362302](https://www.eltiempo.com/economia/los-sectores-que-estan-impulsando-el-crecimiento-del-pib-362302)

El Tiempo. (11 de agosto de 2020). *El centro comercial Titán Plaza le apuesta a la transformación digital*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/comercio-comercial/el-centro-comercial-titan-plaza-le-apuesta-a-la-transformacion-digital-528294>

Facebook for Business. (15 de septiembre de 2020). *Cuatro casos de éxito de emprendimientos para inspirarse en tiempos del COVID-19*. Obtenido de Facebook for Business: [https://es-la.facebook.com/business/news/cuatro-casos-de-xito-de-emprendimientos-para-inspirarse-en-tiempos-del-covid-19](https://es-la.facebook.com/business/news/cuatro-casos-de-exito-de-emprendimientos-para-inspirarse-en-tiempos-del-covid-19)

Fernández, R. (2020). *Covid-19 ¿Cuál es el impacto en la industria del Retail y Consumo?*

France 24. (23 de Agosto de 2020). *La pandemia golpea en Sudáfrica los sectores del comercio y la distribución*. Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/20200823-la-pandemia-golpea-en-sud%C3%A1frica-los-sectores-del-comercio-y-la-distribuci%C3%B3n>

FTI Consulting. (2021). *Retail in Australia Today: How to Manage COVID-19 Disruption and Make it to the Other Side*. FTI Consulting.

Gamboa, J. (Agosto de 2011). *Cúcuta: Ciudad comercial y fronteriza*. Obtenido de Revista Credencial: <http://www.revistacredencial.com/credencial/historia/temas/cucuta-ciudad-comercial-y-fronteriza>

García, N., Panizo, C., & Cárdenas, J. (2021). *La Importancia de la Logística*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- González, M. (17 de Noviembre de 2020). *PIB mejoró en tercer trimestre, pero la recuperación va lenta*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-mejoro-en-tercer-trimestre-pero-la-recuperacion-va-lenta-546715>
- Grupo Éxito. (2020). *El nuevo formato WOW, es una experiencia de comprar superior*. Obtenido de Éxito: <https://www.exito.com/wow-nuestro>
- Guzmán, A., & Abreo, C. (2017). Del comercio electrónico al comercio social: La innovación al alcance de las organizaciones. Estudio para el sector calzado Bucaramanga, Colombia. *Contabilidad y Negocios*, 109-111.
- Hammond, M. (24 de enero de 2022). *Qué es omnicanalidad y 15 ejemplos excepcionales*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/ejemplos-excepcionales-experiencia-omnicanal>
- Herrero, A. (2018). *Titular.com* . Obtenido de <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing#:~:text=Porter%20describe%20tres%20estrategias%20competitivas,diferencia%20y%20segmentaci%C3%B3n%20de%20mercado>.
- Hevia, C., & Neumeyer, A. (2020). Un marco conceptual para analizar el impacto económico del COVID-19 y sus repercusiones en las políticas. *PNUD América Latina y el Caribe*.
- Hoogenraad, W. (20 de marzo de 2018). *La teoría de las restricciones*. Obtenido de Itpedia: <https://es.itpedia.nl/2018/03/20/de-theorie-van-beperkingen/>

It User. (9 de Marzo de 2021). *Así se consolida la transformación del sector retail*. Obtenido de

It User: <https://www.ituser.es/estrategias-digitales/2021/03/asi-se-consolida-la-transformacion-del-sector-retail>

JLL Research. (2020). *Reporte Retail*.

La República. (31 de agosto de 2020). *Las compañías de Antioquia reinventan su producción en medio de la pandemia*. Obtenido de La República:

<https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes-de-antioquia/las-companias-de-antioquia-reinventan-su-produccion-en-medio-de-la-pandemia-3052445>

La República. (29 de Septiembre de 2020). *Plataformas de domicilios reportaron crecimiento durante la cuarentena por Covid-19*. Obtenido de La República:

<https://www.larepublica.co/especiales/el-boom-del-comercio-electronico/plataformas-de-domicilios-reportaron-crecimiento-durante-la-cuarentena-por-covid-19-3066590>

Larrazabal, I. a. (14 de Octubre de 2018). *AgroMarketing*. Obtenido de

<https://www.bialarblog.com/productos-organicos-ecologico/>

Learnbox. (2016). *5S: Un entorno cómodo y productivo*. Obtenido de Learnbox:

<https://leanbox.es/que-hacemos/sistemas-de-produccion-lean/5s/>

Marín, A. (2019). *La importancia de la omnicanalidad en el sector retail*. Madrid.

Mecalux. (30 de Diciembre de 2019). *Método Kanban: ¿Qué es y cómo funciona en logística?*

Obtenido de Mecalux: [https://www.mecalux.com.co/blog/metodo-](https://www.mecalux.com.co/blog/metodo-kanban#:~:text=Es%20un%20sistema%20de%20comunicaci%C3%B3n,pedido%20en%20firme%20del%20cliente)

[kanban#:~:text=Es%20un%20sistema%20de%20comunicaci%C3%B3n,pedido%20en%20firme%20del%20cliente](https://www.mecalux.com.co/blog/metodo-kanban#:~:text=Es%20un%20sistema%20de%20comunicaci%C3%B3n,pedido%20en%20firme%20del%20cliente)).

- Miranda, B. (3 de diciembre de 2020). *Cómo la pandemia transformó a las empresas de retail y consumo*. Obtenido de PwC: <https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2020/Como-la-pandemia-transformo-a-las-empresas-de-retail-y-consumo.html>
- Morales, N. (28 de Julio de 2021). *Éxito y Alkosto fueron elegidos como las mejores empresas del sector retail este año*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/empresas/exito-y-alkosto-fueron-elegidos-como-las-mejores-empresas-del-sector-retail-este-ano-3208061>
- Navarrete, J. E. (2020). *Crisis y reactivación: rumbos y desvíos*. Scielo.
- OECD. (16 de Junio de 2020). *COVID-19 y el sector minorista: impacto y respuestas políticas*. Obtenido de OECD: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135568-4yvru6stoy&title=COVID-19-y-el-sector-minorista-impacto-y-respuestas-pol%C3%ADticas
- Oficina del PNUD en Paraguay. (2020). *Impulsando la recuperación socioeconómica en Paraguay – Estrategias de reactivación frente*. Paraguay.
- Oyaga, L. (13 de abril de 2020). *Impacto del Covid-19 y Post Covid en el Retail latinoamericano*. Obtenido de Club del Trade: <https://clubdeltrade.com/blog/impacto-del-covid-19-y-post-covid-en-el-retail-latinoamericano/>
- Palacios, K. (4 de septiembre de 2020). *Alkosto supera a supertiendas olímpica como el segundo retailer alimenticio más importante en Colombia*. Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/colombia/alkosto-supera-a-supertiendas-olimpica-como-el-segundo-retailer-alimenticio-mas-importante-en-colombia/>

- Palacios, K. (16 de septiembre de 2021). *Éxito e ISA, las empresas que más aumentaron utilidades en el tercer trimestre de 2020*. Obtenido de América retail: <https://www.america-retail.com/colombia/exito-e-isa-las-empresas-que-mas-aumentaron-utilidades-en-el-tercer-trimestre-de-2020/>
- Palacios, K. (14 de mayo de 2021). *Titán Plaza el mejor centro comercial de 2020*. Obtenido de América retail: <https://www.america-retail.com/colombia/titan-plaza-el-mejor-centro-comercial-de-2020/>
- Paredes, M. (2021). El estado del sector retail bajo una crisis sanitaria global. *Revista Tecnológica Ciencia y Educación Edward Deming*.
- Parque Arauco. (2020). *Parque Arauco: Memoria Integrada*. Santiago de Chile.
- Pasamón, F. (2020). *El Futuro del Sector Retail*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/El-futuro-del-sector-Retail.html>
- Pérez, L. (7 de enero de 2021). *UNITEC*. Obtenido de <https://blogs.unitec.mx/vida-universitaria/emprendedores/la-importancia-de-las-alianzas-estrategicas-entre-empresas/>
- Pinzón, C., & Giraldo, M. (2021). Innovación en la industria licorera Colombiana en Tiempos de pandemia. *repository*, 4.
- Piñero, E., Vivas, E., & Flores, L. (2018). Programa 5S para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. *Redalyc*, 3-4.

- Portafolio. (26 de Junio de 2020). *Paymentez es el aliado e-commerce que los negocios esperaban*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/paymentez-es-el-aliado-e-commerce-que-los-negocios-esperaban-542153>
- República, L. (29 de Marzo de 2020). Lo que significa el coronavirus para la estrategia de marketing de Bacardi. *La República*.
- Revista Semana. (15 de Julio de 2020). *Fábrica de Licores de Antioquia quiere abrir tolda aparte de la Gobernación*. Obtenido de Semana: <https://www.semana.com/economia/articulo/fabrica-de-licores-de-antioquia-busca-separarse-de-la-gobernacion/686747/>
- Rojas, K. (29 de Junio de 2020). *La Trocha: productos amigables con el medio ambiente, de la tierra al plato*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/emprendimiento-y-liderazgo/la-trocha-productos-amigables-con-el-medio-ambiente-de-la-tierra-al-plato-article/>
- Ropero, C. (Septiembre de 2020). *El Inbound Government como estrategia de Comunicación Institucional: Propuesta Metodológica para la reactivación del comercio local en Moguer (Huelva) tras la crisis del Coronavirus*. Sevilla.
- S.M. (2021). La clave del éxito de Seat frente al Covid: rastreos y 15.000 PCR. *ABC Economía*, pág. 1.
- Sánchez, Y., & Segura, Y. (2020). Economía Colombiana en tiempos del Covid -19. *Repositorio Uni.Católica*.

Schaefer, E., & Preciado, D. (2020). *Panorama Económico Covid-19 en México*. Delphus Consulting Group.

Scribd. (2010). Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/34933761/Negocios-Inclusivos-edicion-especial>

Segura, V. (2021). *El futuro de la logística de Última Milla después del COVID-19*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/el-futuro-de-la-logistica-de-ultima-milla-despues-del-covid-19.html>

Sejzer, R. (31 de Marzo de 2018). *Modelo de Lewin: Gestión del Cambio Organizacional en 3 Pasos*. Obtenido de Calidad Total: <http://ctcalidad.blogspot.com/2018/03/modelo-de-lewin-gestion-del-cambio.html>

Sensormatic. (2021). *Retail en el Post Confinamiento*. España.

Serna, H., Barrera, A., & Castro, E. (2020). Efectos en el empleo en las micro y pequeñas empresas generados por la emergencia del COVID-19: caso Colombia. *SSRN*.

Sulbarán, P. (8 de mayo de 2020). *Economía y coronavirus: 7 emprendimientos de Latinoamérica que se reinventaron en medio de la pandemia y están prosperando*. Obtenido de BBC Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52495847>

Tiempo, E. (25 de Abril de 2020). El Tiempo . *La empresa de bikinis y las 40 más que se reconvirtieron y son éxito*, pág. 1.

Tórtola, C., & Alfaraz, N. (2020). *El impacto de la Covid-19 en la economía China*.

Universidad Santo Tomás. (s.f.). *El modelo de Kurt Lewin*. Obtenido de Universidad Santo

Tomás:

http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/margaritapena_ingenieriaorganizacional/modelo_de_kurt_lewin.html

UTadeo. (8 de mayo de 2020). *Empresas que se reinventan en tiempos de coronavirus*. Obtenido

de UTadeo: <https://www.utadeo.edu.co/es/noticia/especiales/observatorio-diseno-de-producto/219671/empresas-que-se-reinventan-en-tiempos-de-coronavirus>

Valer, D. (21 de Enero de 2021). *Retail 2.0 en la era pos-COVID-19: La transformación del*

comercio minorista y sus efectos. Obtenido de Conexión ESAN:

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/01/21/retail-20-en-la-era-pos-covid-19-la-transformacion-del-comercio-minorista-y-sus-efectos-1/>

Valora Analitik. (14 de Octubre de 2020). *Sector retail, el gran ganador en medio de la*

pandemia: Bancolombia. Obtenido de Valora Analitik:

<https://www.valoraanalitik.com/2020/10/14/sector-retail-el-gran-ganador-en-medio-de-la-pandemia-bancolombia/>

Vargas, L. (25 de agosto de 2020). *Titán es el primer centro comercial de Bogotá en recibir*

Certificación de Bioseguridad. Obtenido de La República:

<https://www.larepublica.co/empresas/titan-plaza-es-el-primer-centro-comercial-de-bogota-en-recibir-certificacion-de-bioseguridad-3050154>

Villan, D. (28 de Abril de 2020). *Tiempos difíciles para la economía local*. Obtenido de La

Opinión: <https://www.laopinion.com.co/economia/tiempos-dificiles-para-la-economia-local-195327>

Wharton Magazine. (2018). *Las 4 mejores estrategias comerciales minoristas*. Obtenido de

Wharton Magazine: <https://magazine.wharton.upenn.edu/issues/spring-summer-2018/the-4-best-retail-business-strategies/>

Zapatilla, K., & Singhal, S. (4 de Enero de 2021). *Llega la siguiente normalidad: las tendencias*

que definirán el 2021 y más allá. Obtenido de McKinsey & Company:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>

Anexos

Anexo 1. Entrevista al sector empresarial

Diseño de Estrategias a partir de experiencias internacionales para la reactivación comercial de Cúcuta y su área metropolitana tras la afectación por el Covid-19

El presente proyecto de grado busca tomar casos de éxito internacionales, los cuales puedan ser aplicados en Cúcuta y su área metropolitana a causa del Covid-19. Sin embargo, en los estudios realizados por La Cámara de Comercio de Cúcuta, el sector experimentó un aumento en sus ventas de 363.945 millones de pesos en 2020 en comparación al 2019, y en 2021 duplicó esta cifra; además, en 2020 se crearon 36,41% más empresas en el sector en relación al 2019, y en 2021 llegó a 8,09% de crecimiento respecto al 2020. Por ende, la presente entrevista le será realizada con la finalidad de identificar la viabilidad de tomar referentes internacionales en el momento de proponer un plan de acción frente a posteriores eventualidades:

- Nombre del entrevistado
 - Razón social de la empresa
 - Cargo
1. De acuerdo a los resultados mostrados en esta entrevista, ¿En qué manera podría determinar que ha afectado el Covid-19 en el sector retail de Cúcuta y su área metropolitana?
 - a. Positivamente

- b. Medianamente
- c. Negativamente

2. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿Por qué considera que se evidencia este desempeño?

3. ¿Estima que es necesario poseer un plan de acción para reactivar el sector retail?

- a. Si
- b. No

4. ¿Estima que se pueden tomar casos de éxito de reactivación retail internacional y aplicarlos en Cúcuta y su área metropolitana?

- a. Sí
- b. No

5. ¿Qué opina del comercio electrónico?

6. ¿Cree que los establecimientos comerciales pertenecientes al sector retail deberían invertir en canales digitales y/o redes sociales para promocionar y vender sus productos?

- a. Sí
- b. No

7. ¿En qué medidas del 1 al 5 cree que las políticas de mitigación establecidas por el Gobierno afectaron el sector retail en Cúcuta? (siendo 1 que ha afectado poco al sector y 5 que ha afectado mucho al sector)

8. ¿Opina que, a nivel cultural, los cucuteños son adaptables al cambio?

- a. Si
- b. No

9. ¿Cual es la principal actividad económica que realiza la empresa?

10. ¿Cómo afectó a su negocio en particular la pandemia Covid-19?

11. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta ahora su empresa como consecuencia de la COVID-19?

12. ¿Qué acciones tomó su establecimiento comercial para reactivarse económicamente?

13. De acuerdo a la pregunta anterior ¿Considera que dichas acciones podrán ser utilizadas frente a las pandemias venideras?

- a. Sí
- b. No

14. Que tan eficiente ha sido la utilidad de estas medidas para su establecimiento comercial

- a. Muy Eficiente
- b. Eficiente
- c. Deficiente
- d. Muy Deficiente

15. Con respecto a las medidas o acciones que ha tomado su establecimiento para reactivarse económicamente. Califique del 1 al 5 que tanto se han adaptado los clientes a dichas medidas (siendo 1 muy poco y 5 mucho)

16. ¿Cuánto tiempo más cree que tardará su empresa en reanudar sus operaciones a pleno rendimiento?

- a. Menos de un mes
- b. De uno a seis meses
- c. Un año
- d. Más de un año

17. ¿Ha tenido en cuenta al medio ambiente en la ejecución de sus actividades?

- a. Si
- b. No

Anexo 2. Entrevista al sector académico

Diseño de Estrategias a partir de experiencias internacionales para la reactivación comercial de Cúcuta y su área metropolitana tras la afectación por el Covid-19

El presente proyecto de grado busca tomar casos de éxito internacionales, los cuales puedan ser aplicados en Cúcuta y su área metropolitana a causa del Covid-19. Sin embargo, en los estudios realizados por La Cámara de Comercio de Cúcuta, el sector del comercio al por menor experimentó un aumento en sus ventas de 363.945 millones de pesos en 2020 en comparación al 2019, y en 2021 duplicó esta cifra; además, en 2020 se crearon 36,41% más empresas en el sector comercio en relación al 2019, y en 2021 llegó a 8,09% de crecimiento respecto al 2020.

Por ende, la presente entrevista le será realizada con la finalidad de identificar la viabilidad de tomar referentes internacionales en el momento de proponer un plan de acción frente a posteriores eventualidades:

- Nombre del Entrevistado:
- Profesión:

1. De acuerdo a los resultados mostrados en esta entrevista, ¿En qué manera podría determinar que ha afectado el Covid-19 en el sector comercial de Cúcuta y su área metropolitana?

- a. Positivamente
- b. Medianamente
- c. Negativamente

2. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿Por qué considera que se evidencia este desempeño?

3. ¿Estima que es necesario poseer un plan de acción para reactivar el sector comercial? ¿Por qué?

4. ¿Estima que se pueden tomar casos de éxito de reactivación comercial internacional y aplicarlos en Cúcuta y su área metropolitana?

- a. Si
- b. No

5. ¿Qué opina del comercio electrónico?
6. ¿Cree que los establecimientos comerciales pertenecientes al sector comercial deberían invertir en canales digitales y/o redes sociales para promocionar y vender sus productos?
 - a. Si
 - b. No
7. ¿En qué medidas cree que las políticas de mitigación establecidas por el Gobierno afectaron el sector comercial en Cúcuta? Siendo 1 la menor afectación y 5 la mayor
8. ¿Opina que, a nivel cultural, los cucuteños son adaptables al cambio? ¿Por qué?
9. Como academia, ¿Qué acciones podrían tomar para mitigar la afectación del sector comercial frente a futuras pandemias?
10. ¿Considera que la carrera Comercio Internacional forma profesionales con las habilidades suficientes para apoyar en la formulación de propuestas efectivas ante próximas eventualidades como el Covid-19? ¿Por qué?