Universidad de Cundinamarca

Repositorio CTeI

Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Libros

6-8-2022

Estrategias de Reactivación Postpandemia Sector Terciario, Fusagasugá, Colombia

Elizabeth Ann Escobar Cazal
Universidad de Cundinamarca

María Cristina Velásquez Ardila
Universidad de Cundinamarca

Gonzalo Escobar Reyes
Universidad de Cundinamarca

Marisol Ruíz Toloza
Alcaldia Municipal de Fusagasugá

Follow this and additional works at: https://repositorioctei.ucundinamarca.edu.co/administrativas

Part of the Business and Corporate Communications Commons, Nonprofit Administration and Management Commons, and the Organizational Behavior and Theory Commons

Recommended Citation

Escobar Cazal, Elizabeth Ann; Velásquez Ardila, María Cristina; Escobar Reyes, Gonzalo; and Ruíz Toloza, Marisol, "Estrategias de Reactivación Postpandemia Sector Terciario, Fusagasugá, Colombia" (2022). *Ciencias Administrativas, Económicas y Contables*. 1.
https://repositorioctei.ucundinamarca.edu.co/administrativas/1

This Book is brought to you for free and open access by the Libros at Repositorio CTeI. It has been accepted for inclusion in Ciencias Administrativas, Económicas y Contables by an authorized administrator of Repositorio CTeI. For more information, please contact editorial@ucundinamarca.edu.co.

UDEC
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

ESTRATEGIAS DE REACTIVACIÓN POSTPANDEMIA SECTOR TERCIARIO

FUSAGASUGÁ, COLOMBIA

Editorial UCundinamarca

ESTRATEGIAS DE REACTIVACIÓN POSTPANDEMIA SECTOR TERCIARIO

FUSAGASUGÁ, COLOMBIA

Escobar Cazal, Elizabeth Ann [Coord.]; Velásquez Ardila, María Cristina; Escobar Reyes, Gonzalo; Ruiz Toloza, Marisol

Estrategias de Reactivación Postpandemia Sector Terciario Fusagasugá, Colombia / Elizabeth Ann Escobar Cazal, María Cristina Velásquez Ardila, Gonzalo Escobar Reyes y Marisol Ruiz Toloza; Fusagasugá: Sello Editorial UCundinamarca, 2022.
131 páginas; figuras, ilustraciones y tablas.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN: 978-958-5195-24-0

1. Generalidades sobre Fusagasugá • 2. Análisis de Resultados • 3. Estrategias de Mitigación y Reactivación Económica Diseñadas por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá. Universidad de Cundinamarca (Colombia). CDD

© Elizabeth Ann Escobar Cazal
Coordinadora

María Cristina Velásquez Ardila,
Gonzalo Escobar Reyes y
Marisol Ruiz Toloza,
autores, 2022.

© Olga Marina García Norato
Dirección Editorial, 2022

© Universidad de Cundinamarca, 2022

© Alcaldía de Fusagasugá, 2022

Universidad de Cundinamarca
Fusagasugá, Colombia
Diagonal 18 No. 20-29
Teléfono: (+571) 828 1483
editorial@ucundinamarca.edu.co
https://www.ucundinamarca.edu.co

Corrección de estilo en español:
Daniel Alonso Mattern Hernández
Diagramación:
Javier Alexander Moreno Jiménez
Hecho el depósito que establece la ley
ISBN: 978-958-5195-24-0

Primera Edición, 2022

Esta obra tiene una versión de acceso abierto disponible en el Repositorio Institucional de la Universidad de Cundinamarca:
https://repositorio.ucundinamarca.edu.co

DOI: https://doi.org/10.36436/9789585195240

Universidad de Cundinamarca
Vigilada MinEducación
Reconocimiento personería jurídica:
Resolución No. 19530, de diciembre 30 de 1992

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización expresa del titular de los derechos.

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

RECTOR

Adriano Muñoz Barrera

VICERRECTOR ACADÉMICO

Víctor Hugo Londoño Aguirre

DIRECTOR DE INVESTIGACION UNIVERSITARIA

Olga Marina García Norato

DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES

Félix Gregorio Rojas Bohórquez

ALCALDE DE FUSAGASUGÁ

Jhon Jairo Hortúa Villalba

AUTORES

Elizabeth Ann Escobar Cazal

María Cristina Velásquez Ardila

Gonzalo Escobar Reyes

Marisol Ruiz Tolosa

Biografía de los autores

Elizabeth Ann Escobar Cazal

Magíster en Filosofía Latinoamericana, especialista en Filosofía de la Educación, especialista en Educación y Filosofía Colombiana, licenciada en Filosofía e Historia, profesora de pregrado y posgrado de la Universidad de Cundinamarca, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, con experiencia profesional académica e investigativa; categorizada por MinCiencias como investigadora asociada. Fundadora y colíder del grupo ARADO. Representante del profesorado en el Comité para el Desarrollo de la Investigación.

Orcid: 0000-0002-7651-1566.

ID Google Scholar: https://bit.ly/3OylxNL

Correo electrónico: eescobarc@ucundinamarca.edu.co

María Cristina Velásquez Ardila

Magíster en Administración de Organizaciones, especialista en Contabilidad Gerencial, contadora pública, profesora del pregrado de la Universidad de Cundinamarca, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, con experiencia profesional académica e investigativa. Asesora financiera. Líder del semillero Avanza, investigadora del grupo ARADO.

Orcid: 0000-0003-1330-4778.

ID Google Scholar: https://bit.ly/3OAefZX

Correo electrónico: mcvelasquez@ucundinamarca.edu.co

Gonzalo Escobar Reyes

Doctor (C) en Ciencias de la Educación, magíster en Filosofía, magíster en Filosofía Latinoamericana, especialista en Filosofía de la Educación, especialista en Educación, Filosofía Colombiana, licenciado en Ciencias de la Educación, énfasis en Educación Física, profesor titular de planta, profesor de pregrado y posgrado en la Universidad de Cundinamarca, Facultad de Educación. Fundador y líder del grupo de investigación ARADO, categorizado en C por MinCiencias.

Orcid: 0000-0002-9514-0123.

ID Google Scholar: https://bit.ly/3LrRyoA

Correo electrónico: gescobar@ucundinamarca.edu.co

Marisol Ruíz Toloza

Magíster en Administración de Organizaciones, especialista en Gerencia Financiera Sistematizada, administradora de empresas, con experiencia académica profesional e investigativa, Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá, investigadora grupo ARADO.

Orcid: 0000-0002-0564-7394

Correo electrónico: desarrolloeconomico@fusagasuga-cundinamarca.gov.co

Contenido

Prólogo 14

Introducción 16

Capítulo I. Generalidades sobre Fusagasugá 27

- Características físicas y demográficas 27
- Infraestructura 30
- Aspectos económicos 36

Capítulo II. Análisis de Resultados 41

- Perfil de la población del sector terciario en Fusagasugá 48
- Empresa y empleabilidad en tiempos de pandemia Fusagasugá 55
  - Empleo y seguridad social 61
  - Relación de la condición laboral en tiempos de pandemia 68
  - Sostenimiento económico familiar 75
  - Estrategias para la obtención de ingresos 78

Capítulo III. Estrategias de Mitigación y Reactivación Económica Diseñadas por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá 82

- Estrategias de mitigación año 2020 89
- Estrategias de reactivación aplicadas en el año 2021 95
- Propuestas para seguir fortaleciendo la competitividad de las empresas del sector terciario, Fusagasugá 117

Referencias Bibliográficas 120

Lista de Figuras

Figura 1. Plano de clasificación del suelo municipio de Fusagasugá 29

Figura 2. Sector terciario. Población ocupada por rama de actividad económica CIIU, año 2020, Colombia 47

Figura 3. Población ocupada por rama de actividad económica de acuerdo con el CIIU, sector terciario Fusagasugá 52

Figura 4. Comparativo de la participación de la mujer sector terciario: DANE frente al estudio en Fusagasugá 54

Figura 5. Análisis de la pérdida de empleos durante la pandemia sector terciario, Fusagasugá 59

Figura 6. Planes de acción para no despedir empleados del sector terciario, Fusagasugá 60

Figura 7. Tipos de contrato del sector terciario por relación laboral, Fusagasugá 62

Figura 8. Proporción de población ocupada informal para 23 ciudades y áreas metropolitanas. Comparativo trimestre marzo-mayo, años 2015-2021, Colombia 65

Figura 9. Sistema de seguridad y salud en el trabajo del sector terciario, Fusagasugá 66

Figura 10. Trazabilidad morbilidad empresarial en Fusagasugá años 2016-2020 70

Figura 11. Empresas del sector terciario matriculadas y canceladas 2019- 2020, Fusagasugá 72

Figura 12. Deudas bancarias en el momento de la pandemia 77

Figura 13. Estrategias generadas por empresarios y trabajadores independientes para la obtención de ingresos 79

Figura 14. Recomendaciones del sector terciario a la Administración municipal 88

Figura 15. Capacitaciones primer semestre 2021 97

Figura 16. Asesorías y acompañamiento personalizado 103

Figura 17. Capacitaciones y asesorías, segundo semestre 2021 112

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Publicidad, capacitación y tips de exhibición y promoción de ventas 99

Ilustración 2. Publicidad, capacitación y emprendimiento 100

Ilustración 3. Publicidad, capacitación y soluciones digitales 101

Ilustración 4. Publicidad capacitaciones viveristas 104

Ilustración 5. Imagen publicitaria, asesoría en mercadeo y estrategia 113

Ilustración 6. Imagen publicitaria, asesoría en temas tributarios y financieros 114

Ilustración 7. Imagen publicitaria, asesoría diseño del modelo de negocio 115

Ilustración 8. Imágenes publicitarias, asesorías en contratación laboral y negociación 116

Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación por tamaño de las empresas 44

Tabla 2. Relación de la condición laboral frente al perfil 50

Tabla 3. Relación de la condición laboral frente a la cuarentena 75

Tabla 4. Capacitaciones primer semestre 2021 96

Tabla 5. Asesorías y acompañamiento personalizado 102

Tabla 6. Eventos y convocatorias realizadas 108

Prólogo

El texto que tiene en sus manos también fue escrito para los especialistas y lectores que, sin ser expertos en el tema, desean conocer cómo los colombianos y, en particular, los pobladores de la capital de la provincia de Sumapaz, Fusagasugá (Cundinamarca), enfrentaron la crisis global de contingencia causada por la COVID-19. Encontrará en estas páginas un seguimiento detallado de casos reales en que empresarios, comerciantes en general y trabajadores del sector terciario, lucharon con tenacidad para mantener su productividad, sus puestos de trabajo y, desde luego, escasos márgenes de ganancia.

Con el fin de proporcionar al público interesado la mayor información objetiva sobre la evolución de las dinámicas financieras, laborales y sociales experimentadas por estos actores durante la agudización del problema, los autores del estudio definieron como categorías de referencia las siguientes: 1) empresa, 2) empleabilidad, 3) gobernabilidad, 4) reactivación económica, 5) estrategias de mitigación, 6) inversión público/privada, 7) cultura financiera, y 8) resiliencia.

Desde la perspectiva académica, esta iniciativa se emprendió teniendo en cuenta que la función sustantiva de la universidad incluye un compromiso permanente con los sectores ciudadanos del área de influencia. De ese modo, el principio de la responsabilidad social demanda la intervención e interacción institucional para solucionar la

problemática generada durante el período de la pandemia, así como otras necesidades que fueron identificadas en la comunidad.

En esta misión que la Universidad de Cundinamarca compartió con la Alcaldía de Fusagasugá, especialmente con la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, instancia pilar de este Gobierno, el primer paso fue definir un diagnóstico situacional de la política macroeconómica de Fusagasugá, abordando los frentes de mitigación propuestos a partir de planes de capacitación dirigidos a sostener la supervivencia de las micro y medianas empresas del sector terciario.

A pesar del alto contenido de información estadística, los autores invitan a los lectores, principalmente estudiantes universitarios y colegas, a terminar este libro con la certeza de que obtendrán nuevos conocimientos de orden administrativo y organizacional, pero sobre todo y lo más importante, a admirar la dignidad, persistencia y tenacidad con que los comerciantes y empresarios de Fusagasugá vienen superando tan inesperadas circunstancias.

Nuestra solidaridad también se dirige a los emprendedores que han tenido que cerrar sus negocios, exhortándolos a incorporarse a la cultura y educación financiera para asegurar nuevas oportunidades de éxito.

Gonzalo Escobar Reyes
Líder Grupo ARADO

ESTRATEGIAS DE REACTIVACIÓN POSTPANDEMIA SECTOR TERCIARIO FUSAGASUGÁ, COLOMBIA

Introducción

La dificultad para contener la propagación de la epidemia obligó a los gobiernos a aplicar medidas extraordinarias, como el cierre de edificios públicos, empresas y comercios, así como la limitación de la movilidad. Como consecuencia, la producción industrial, el consumo de insumos y mercancías, el turismo a escala global y local se redujeron, provocando así graves consecuencias económicas para los sectores afectados. Los organismos internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), advirtieron que la pandemia frenaría el crecimiento económico mundial en 2020 (La Vanguardia, 2020).

El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Organización de Naciones Unidas (ONU) informó que la pandemia provocada por el *SARS-CoV-2*, es decir, el nuevo coronavirus que causa la enfermedad de la COVID-19, ocasionaría que la economía mundial se frenara un 0,9 % durante 2020, en vez de crecer hasta el 2,5 % como estaba estimado. El documento analiza la situación y perspectivas globales, y argumenta que esta cifra se alcanzaría en caso de encontrarse “en el peor escenario posible”, y recordó que durante la crisis financiera de 2009 fue del 1,7 %. Al mismo tiempo, advirtió que podría producirse un nuevo descenso de la producción mundial si las restricciones se prolongan hasta el tercer trimestre del año y las respuestas fiscales no apoyan los ingresos y el consumo (ONU, 2020).

El confinamiento obligatorio y las limitaciones de movimiento en Europa y Estados Unidos han causado grandes estragos en el sector de servicios:

> *Comercio minorista, esparcimiento y atenciones sociales, así como actividades recreativas y servicios de transporte (…) De manera colectiva, representan más de una cuarta parte de todos los trabajos en estas economías. A medida que las empresas pierden ingresos, el desempleo aumenta considerablemente, lo que transforma una perturbación en la oferta en una perturbación en la demanda aún más extensa para la economía (ONU, 2020).*

El análisis advierte que la recesión económica no se detiene en los países desarrollados y amenaza con extenderse a los países en desarrollo a corto plazo (ONU, 2020).

En Colombia, el 13 de marzo de 2020, el presidente Iván Duque confirmó los primeros 22 casos positivos del nuevo coronavirus en el país. Tras este anuncio, las autoridades pusieron en marcha la fase de contención de la enfermedad. El Gobierno declaró la emergencia sanitaria y adoptó medidas preventivas como la cancelación de eventos multitudinarios, la suspensión de desembarcos de cruceros, el aislamiento de los viajeros provenientes de los países que hasta entonces se habían convertido en focos de contagio y el fomento del teletrabajo. Aunque Colombia se precia con razón, de tener una de las economías más estables de América, la volatilidad de los mercados, la devaluación del peso, la caída del precio del crudo y un crecimiento económico menor al proyectado se han dejado sentir.

La emergencia sanitaria global incidió negativamente en la economía de los países. El Gobierno colombiano expidió el Decreto 417, declarando el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en el territorio nacional.

El Decreto 531 ordenó la preservación del orden público y el aislamiento preventivo obligatorio de todos los ciudadanos del país. En su artículo 3°, especificaba que solo se permitiría la circulación de las personas y los vehículos indispensables para la realización de las siguientes tareas: atención médica y domiciliaria y urgencias para pacientes; suministro y distribución de combustible; servicios de ambulancia, saneamiento, atención prehospitalaria, distribución domiciliaria de medicamentos, farmacia y urgencias veterinarias; suministro, producción, distribución, carga y descarga de productos de primera necesidad, productos de limpieza, alimentos preparados, suministros médicos y agua potable; proveedores de servicios domiciliarios (productos de primera necesidad, alimentos y productos farmacéuticos); prestación de servicios públicos domiciliarios acreditados por empresas públicas y privadas: - acueducto, - alcantarillado, - energía, - saneamiento, - gas natural, - alumbrado público y - servicios de telecomunicaciones: centro de llamadas, redes y centro de datos; servicios funerarios; operación de servicios indispensables de hotelería, empresas de seguridad privada y transporte de valores; servicios bancarios y financieros, operadores de pagos postales; entrada y salida de carga del aeropuerto internacional El Dorado; transporte de animales vivos y productos pere-

cederos; fuerza pública, organismos de seguridad del Estado; funcionarios y contratistas del Estado para el cumplimiento de actividades relacionadas con calamidad pública, y emergencia económica; programas sociales del ICBF y de la Secretaría de Familia e Integración Social; personal para la operación de canales de televisión, emisoras de radio, prensa escrita y digital y distribuidores de medios de comunicación; personal de transporte público; personal que trabaja en plantas de producción de alimentos y productos farmacéuticos; personal para la alimentación, cuidado e higiene de animales confinados o enfermos; servicio público de taxis por plataforma (MinInterior, 2020).

Este decreto relacionó la continuidad de servicios y el comercio de actividades económicas vitales (también restringidas en algunos aspectos), pero excluía a la mayoría de los comerciantes y otros prestadores de servicios del sector terciario, lo que provocaba serias afectaciones (altas, medias y bajas), entre las que se identificaron:

- *Afectación alta*: peluquerías y barberías, ferreterías, bares y discotecas, subastas, constructoras, vendedores ambulantes, venta de calzado, venta y alquiler de ropa, lavanderías, lavaderos de autos, industria del automóvil, mecánica y mantenimiento de automóviles, industria de motos, mecánica y mantenimiento de motos, tiendas de bicicletas, tiendas de neumáticos, papelerías, servicio y venta de videojuegos, venta y reparación de aparatos electrónicos, cines, actividades de carpintería, venta de muebles para el hogar, cibercafés.

- *Afectación media*: comida rápida, restaurantes, tiendas de comida sana, panaderías, servicios de consultoría (jurídicos, financieros, comerciales, etc.), gasolineras, agencias inmobiliarias.
- *Afectación baja*: droguerías, supermercados, tiendas de alimentación y ultramarinos, comerciantes de mercado, tiendas a domicilio, fruterías.

La pandemia ha afectado gravemente a millones de trabajadores poco cualificados del sector de servicios que, sin un apoyo financiero adecuado, "quedaron sumidos en la pobreza, incluso en los países más desarrollados" (ONU, 2020).

> *El Fondo Monetario Internacional (FMI) comunicó, a través de informes de perspectiva de la economía mundial, que la recuperación continuaría, pese al resurgimiento de la pandemia. Se prevé que crezca 5,9 % en 2021 y 4,9 % en 2022, 0,1 puntos porcentuales menos en 2021 que lo previsto en julio. La revisión a la baja de 2021 refleja un deterioro en las economías avanzadas y en los países en desarrollo de bajo ingreso, debido a la desmejora de la dinámica creada por la pandemia y el cambio climático. Las fisuras que generó la COVID-19 parecen más persistentes: se trata de peligrosas divergencias de las perspectivas económicas de los países, que obedecen al acceso y suministro de vacunas y al rápido despliegue de políticas de apoyo. Mientras que casi 60 % de la población de las economías avanzadas ya está completamente vacunada, e incluso se están administrando dosis de refuerzo, aproximadamente el 96 % de la población en los países de bajo ingreso, sigue sin vacunar (Gopinath, 2021).*

Para reactivar parcialmente la economía del país, el ejecutivo expidió el Decreto 593 del 24 de abril de 2020. Los primeros sectores en reanudar la producción fueron: industria manufacturera, fabricación de textiles, fabricación de prendas de vestir, curtido y recurtido de pieles, fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, guarnicionería y talabartería; aderezo y teñido de pieles; tratamiento de la madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de materiales de cestería y espartería; fabricación de papel y cartón; fabricación de sustancias y productos químicos; fabricación de productos metálicos transformados, maquinaria y equipos, aparatos y equipos eléctricos; transporte, infraestructuras, construcción, fabricación en diversas ramas, alimentos transformados, plásticos, productos petroquímicos, agroindustria, los relacionados con elementos sanitarios, el sector minero y energético, productos de higiene personal. Estos sectores se condicionaron al diseño de estrictos protocolos de seguridad e higiene (mediciones de temperatura en el lugar de trabajo, instalación de baterías sanitarias y, en las empresas correspondientes, se exigieron cascos de protección) (MinInterior, 2020).

La Alcaldía municipal de Fusagasugá expidió el Decreto 184 el 21 de marzo de 2020, ordenando el aislamiento preventivo obligatorio para la contención de la COVID-19.

La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) registró el número de organizaciones del municipio a marzo de 2020,

7.502 empresas (micro, pequeñas, medianas y grandes) de las cuales el 86 % (6.438) pertenecen al sector terciario, compuesto por: comercio 40 % (3.017) y servicios 46 % (3.421) (CCB, 2020).

Las mipymes, sobre todo en las actividades de servicios y comercio, registraron niveles negativos de baja productividad, inestabilidad salarial, pérdida de puestos de trabajo y reducción de la jornada laboral. Las grandes empresas amortiguaron esos efectos.

Se realizó una caracterización socioeconómica del sector terciario con el propósito de proveer un insumo para generar planes de acción, estrategias de mitigación y gestión del cambio.

A partir de la sinergia entre la Universidad de Cundinamarca y la Secretaría de Desarrollo Económico de Fusagasugá, el proyecto generó productos de carácter teórico-conceptual, técnico y metodológico que buscaban incidir en el desarrollo académico (universidad), así como en la toma de decisiones administrativas y en las estrategias de mejoramiento de la comunidad afectada (Alcaldía).

El tipo de investigación en la primera etapa fue de carácter descriptivo y analítico, basado en la fundamentación teórica, el diagnóstico que identificó los problemas causados por la pandemia y las posibles soluciones de los empresarios, los empleados, los trabajadores independientes en el sector terciario y el análisis de la información acopiada. Hurtado J. (2013) cita a Danke (1986) para definir el tipo de

investigación descriptiva. El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Es decir, cómo es y se manifiesta un determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea objeto de análisis (Hurtado, 2020, p. 223).

El estudio se apoyó en fuentes primarias, utilizando instrumentos técnicos tipo encuesta para obtener información primordial (Roldán ***et al.***, 2016), que permitieran describir las condiciones y afectaciones actuales con las variables más importantes del sector terciario. Se llevó a cabo un análisis descriptivo de datos mediante gráficos de barras horizontales, verticales y apiladas; diagramas de Pareto, diagramas de sectores y de anillo. Esta base descriptiva, según Sánchez y otros (2011), permite analizar la cuantificación de lo observado por repetición y redundancia.

La segunda etapa fue aplicativa con la implementación de estrategias de mitigación y reactivación económica para la población afectada. Para Murillo (2008), la investigación aplicada o empírica se caracteriza por el uso de conocimientos adquiridos y los resultados de la investigación para implementar y sistematizar la práctica de forma rigurosa, organizada y sistemática en la resolución de problemas e intervención en situaciones (Vargas, 2009).

La población está conformada por 6.438 (86 %) empresas de negocios, de las cuales 3.017 (47 %) corresponden al comercio y 3.421 (53 %) a los servicios. La informa-

ción se obtuvo de bases de datos actualizadas hasta marzo de 2020, a través de la CCB.

La muestra obtenida se determinó al considerar un universo finito. Para el sector comercio, con un estimado de 3.017 empresas, un nivel de confianza del 90 % y un error de estimación máximo aceptado del 5 %, corresponde a 250 empresas de negocios. Para el sector servicios, con una estimación de 3.421 empresas, un nivel de confianza del 90 % y un error de estimación máximo aceptado del 5 %, el tamaño total representado es de 252 empresas. Es decir, una muestra total de 502 participantes. Sin embargo, la encuesta fue atendida por 654 participantes, que se tomaron como muestra final.

La investigación se llevó a cabo en tres etapas: 1) planificación, definición de métodos y técnicas para la recolección de información e identificación del sector terciario objeto de estudio; 2) ejecución, recolección y análisis de datos, estudios de caracterización del sector terciario, sistematización y análisis de la información; y 3) plan de acción, propuesta de estrategias de mitigación y gestión del cambio.

En consecuencia, el libro que resultó del proyecto de investigación: ***COVID 19. Afectación socioeconómica del sector terciario (comercio-servicio), Fusagasugá*** se inició en octubre de 2020, como parte del convenio de cooperación entre la Universidad de Cundinamarca y la Alcaldía de Fusagasugá (Secretaría de Desarrollo Económico y Compe-

titividad). Así mismo, con el compromiso de continuar los aportes desde la academia a través de soluciones y estrategias para mitigar la afectación en los comerciantes y prestadores de servicio del municipio, los investigadores del grupo ARADO, vinculados al programa Administración de Empresas, Fusagasugá, presentan a la comunidad interna y externa el libro ***Estrategias de reactivación postpandemia sector terciario, Fusagasugá, Colombia***.

Su estructura contiene introducción y los capítulos siguientes: I. Generalidades sobre Fusagasugá. Características físicas y demográficas. II. Análisis de resultados. III Estrategias de mitigación y reactivación económica diseñadas por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá.

Este texto concluye una etapa descriptiva e interpretativa de la problemática común originada por la pandemia, que no solo golpeó duramente a pequeños y medianos empresarios, sino que también mostró la capacidad de resistencia, tenacidad y persistencia de las y los emprendedores jóvenes, el espíritu combativo y la adaptación inteligente de los comerciantes veteranos, ajuste que por lo demás en medio de las dificultades económicas y la asfixia, ejemplificaron en la mayoría de los casos la superioridad reservada en la experiencia y buenas prácticas, que, junto con el apoyo obtenido del Estado y del sector privado, determinaron la existencia de una sinergia ideal en el marco de una poderosa resiliencia social.

No debe olvidarse que las acciones dirigidas a la reactivación económica no tienen un carácter transitorio, como sucedió en anteriores experiencias de crisis, ya que el conjunto de estrategias propuestas y proyectos puestos en función de las comunidades, dada la larga y agresiva duración de la patología vírica, obligó a repensar las políticas y programas de empleabilidad, activar la integración de género, proteger los pequeños propietarios, incentivar la adquisición de viviendas, garantizar el acceso a la justicia y fortalecer la seguridad. Estos factores siguen teniendo altos índices delictivos.

En general, se espera haber logrado parte de la dinámica de recuperación que se viene dando en las mipymes de Fusagasugá desde el año 2019, y ciertamente los autores, colaborar con este macroanálisis documental. La información proporcionada es útil para que el grupo de empresarios, comerciantes y emprendedores amplíen sus posibilidades de conocimiento y de paso contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población más vulnerable a través de acciones que impacten la generación y transferencia de ingresos en la localidad.

Así, el Estado está presente desde la academia representada por la Universidad de Cundinamarca y desde la función pública realizada por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Alcaldía de Fusagasugá.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES SOBRE FUSAGASUGÁ

Capítulo I
Generalidades sobre Fusagasugá

Características físicas y demográficas

Figura 1.

Plano de clasificación del suelo municipio de Fusagasugá

Fuente: (Alcaldía de Fusagasugá, 2021)

El municipio de Fusagasugá es cabecera de la provincia del Sumapaz, localizado en el departamento de Cundinamarca, Colombia; también conocido como “Ciudad Jardín” (Alcaldía de Fusagasugá, 2017). Tiene una superficie total de 190,44 km^2, un área rural de 178,11 km^2 y un área urbana de 12,32 km^2. Altitud promedio: 1.728 m.s.n.m. Lati-

tud 4º 20’ N, longitud 74º 21’ O. Temperatura promedio: 20 °C. Este territorio cuenta con cuatro pisos térmicos: cálido, templado, frío y páramo. Ubicado a 64 km (39.76 millas) al suroccidente de Bogotá (Gobernación de Cundinamarca, 2018).

“Entre una verde meseta enmarcada por los ríos Cuja y Chocho y los cerros Quininí y Fusacatán que conforman el valle de los Sutagaos” (Alcaldía de Fusagasugá, 2021). Sus principales fuentes hídricas son los ríos Cuja, Batán y Guavio, Sumapaz y Panches. El municipio cuenta con diversidad de pisos térmicos que, aunque con potencial para proveer diversos productos y servicios, lo hacen más vulnerable a los cambios de temperatura global proyectados por el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) (Alcaldía de Fusagasugá, 2021).

Lo colinda la carretera Panamericana, que lo conecta con la capital y el país.

- *Límites:* norte: municipios de Silvania y Sibaté; sur: Arbeláez e Icononzo; oriente: Pasca y Sibaté; y occidente: Tibacuy y Silvania.

De acuerdo con el Censo 2018 y con proyección de población 2020, se estima un total de 154.143 habitantes, distribuidos en: centro poblado/rural disperso 21.510 y cabecera 132.633 (DANE, 2018). De los diez municipios de la provincia, Fusagasugá tiene su asentamiento principal en la zona urbana, mientras los 9 restantes lo tienen en el área rural.

Dado el Acuerdo 34 del 30 de noviembre de 2006, el suelo urbano se encuentra dividido políticamente por las comunas norte, centro, oriental, sur oriental, occidental y sur occidental y la zona rural conformada por los corregimientos: norte, oriental, occidental, suroccidental y suroriental (Alcaldía de Fusagasugá, 2021).

Infraestructura

Se puede acceder al municipio desde la capital por dos vías: la carretera Panamericana a una distancia de 64 km y la vía San Miguel a una distancia de 59 km.

En Fusagasugá se deben proponer estrategias en el área urbana y rural para descongestionar, rehabilitar y generar vías alternas que den solución al problema de aislamiento de algunos sectores por el incremento del flujo vehicular. De los 240,55 km de vías existentes, 169 km se encuentran en buen estado (70,48 %); 27,3 km en regular estado (11,35 %) y 43,68 km en malas condiciones (18,16 %) (Alcaldía de Fusagasugá, 2021).

El estado del sistema vial es regular por causa de la deficiente malla urbana. La red vial rural está conformada por vías terciarias, que recorren y conectan las veredas de los diferentes corregimientos y ejes departamentales.

En el informe de los indicadores de cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal para el cuatrienio (2016-2020), la Secretaría de Infraestructura presentó resultados con base en las siguientes metas a través del programa “Vías para la equidad”:

- Mantener, mejorar y rehabilitar integralmente o construir 300 kilómetros de vías.

Para las vías rurales se han ejecutado recursos para su mantenimiento y construcción de placa huellas, en convenio con el Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca (ICCU), Instituto Departamental de Acción Comunal de Cundinamarca (IDACO), Sistema General de Participaciones (SGP) y recursos propios del municipio, a través de contratación estatal o con participación de la comunidad (programa 50-50[1]). Cumplimiento total: 321 km de vías, en particular 122 km de vías desarrolladas para el período de mayo de 2019 a 2020. Así mismo, dentro del cuatrienio 2016-2020 se construyeron 10 km de placa huella.

- Mantener, mejorar o rehabilitar 80.000 metros cuadrados de vías.

Para el sector urbano, se ejecutan obras con la comunidad mediante el programa 50-50. Igualmente, el mantenimiento se llevó a cabo con la maquinaria de la Secretaría y utilizando materiales obtenidos a través de contratos de suministro. Total, para el cuatrienio 2016-2020:146.942 km de vías, en particular 39.487 km desarrolladas para el período de mayo de 2019 a 2020.

- Construir 7.000 metros cuadrados de vías urbanas.

[1] El programa 50-50 consiste en la construcción de nuevas vías y el mantenimiento de redes viales deterioradas, en un trabajo conjunto con las comunidades, en cuyo proceso la Administración municipal aporta el costo total de los materiales y brinda la supervisión y el apoyo técnico; la comunidad apoya el proceso con la contratación del personal y la mano de obra requerida para la ejecución de las obras (Alcaldía de Fusagasugá, 2020).

Con los mismos programas y modalidad se construyeron en el cuatrienio un total de: 26.933 km de vías, y 9.515 km para el período de mayo de 2019 a 2020.

- Construir 2.400 metros cuadrados de andenes: total cuatrienio 5.247,5 m^2, y 341,5 m^2 para el período de mayo de 2019 a 2020.

Sector servicios públicos, programa "Alumbrado para la seguridad".

- Mantener y repotenciar 4.000 luminarias. Cuatrienio total: 10.242, y 3.876 para el período de mayo de 2019 a 2020.
- Modernizar 200 luminarias, año 2019: 286 y mayo 2020: 9 (Alcaldía de Fusagasugá, 2020).

Los servicios públicos de acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, gas natural, internet y recolección de basuras son administrados por empresas públicas o entidades privadas, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de las comunidades (Escobar, Escobar, y Velásquez, 2021).

De acuerdo con el Censo 2018 realizado por el DANE, los siguientes son los porcentajes de cobertura de servicios públicos del municipio: -Acueducto total: 97,12 %; cabecera municipal: 99,31 %; centros poblados y rural disperso: 85,22 %. -Alcantarillado total: 85,68 %, cabecera municipal: 98,83 %; centros poblados y rural disperso: 14,08 %. -Energía eléctrica, total: 99,43 %; cabecera municipal: 99,61 %; centros poblados y rural disperso: 98,41 %. -Gas, total:

79,84 %; cabecera municipal: 89,86 %; centros poblados y rural disperso: 25,29 %. -Internet, total: 47,11 %; cabecera municipal: 53,39 %; centros poblados y rural disperso: 12,94 %. -Recolección de basuras, total: 93,31 %; cabecera municipal: 98,83 %; centros poblados y rural disperso: 63,27 % (DANE, 2018).

El informe sobre los indicadores de cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal para el cuatrienio (2016-2020), también describe las metas para los servicios públicos, que se relacionan a continuación:

- Recursos hídricos, agropecuaria y campesina. Fortalecimiento rural: se beneficiaron 3 sistemas de acueductos rurales en el año 2018.
- Alcantarillado: se construyeron o ampliaron 4.789 metros de redes de alcantarillado, y 1.248 en el período 2019-2020.

Por su parte, la Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, con el programa “Conectividad para el desarrollo” de 2019, dotó a 400 hogares de estratos 1 y 2 con internet de banda ancha subsidiada. 60 mipymes fueron beneficiadas con herramientas tecnológicas y 85 herramientas tecnológicas (memorias USB - licencias de software). Asimismo, un servicio corporativo con la empresa Claro Colombia S. A., suministrando 2 canales de internet tipo ADSL con una capacidad de 100 MBPS, redes de cableado y cuentas de correo electrónico. Finalmente, la verificación, diagnóstico y actualización de las zonas wifi para un total de 8.

Adicionalmente, la empresa de servicios públicos de Fusagasugá EMSERFUSA, reportó en informe del 2018-2019 la construcción de 4.800 metros de red de acueducto, sector urbano y Chinauta. En 2019 y hasta mayo de 2020 se continuó con el programa de otorgamiento de beneficios a estratos 1, 2 y 3 del subsidio para el servicio de acueducto, alcantarillado y aseo.

Se realizaron mantenimientos preventivos y correctivos de tipo mecánico y electromecánico, obras de rehabilitación y la reposición de equipos en las unidades operativas de las plantas de tratamiento para garantizar el funcionamiento de estas. Se mantuvo la calidad del agua a través del Índice de Riesgo de la Calidad del Agua (IRCA) en el rango 0 % - 5 % establecido por la ley (Alcaldía de Fusagasugá, 2020).

En otro tema prioritario, Fusagasugá concentra sus principales servicios de salud en la Clínica Belén y el Hospital San Rafael, ubicados en la vía Manuel Humberto Cárdenas. También cuenta con tres puestos de salud urbanos y cinco en zonas rurales. En un diagnóstico preliminar realizado por la Oficina de Planeación en 2021, se concluye que el municipio no tiene la infraestructura de salud suficiente para atender a la población; presentándose saturación de pacientes en la consulta externa y la atención primaria. Esta situación se puede agravar dado el crecimiento poblacional, proyectado para 2035, en que “el municipio tendrá una inversión de su pirámide poblacional, lo cual implicará mayor demanda de camas disponibles, puesto que las per-

sonas mayores de 60 años están en un segmento de alto riesgo" (Alcaldía de Fusagasugá, 2021). Además, el hecho de que Fusagasugá sea un centro de primer orden en la provincia del Sumapaz[2] hace que personas de otras entidades territoriales tengan acceso a los servicios de salud (Alcaldía de Fusagasugá, 2021).

Según el Triage poblacional territorial de Colombia 2020, elaborado por el DANE, Fusagasugá presenta una variación porcentual intercensal de 27,1 %, esto para el período 2005-2018, indicando así un crecimiento poblacional superior al nacional de 12,5 %, con una diferencia de 15 puntos porcentuales. Esto es el resultado del posicionamiento del municipio como polo de desarrollo en la provincia del Sumapaz, que se acentúa aún más por el reconocimiento en las últimas dos décadas de que representa una alternativa de vida y acceso a vivienda, particularmente para el segmento poblacional de personas mayores de 60 años. Además, hay una población flotante de aproximadamente 200.000 personas que visitan el municipio por sus dinámicas turísticas. Así, el rango de la población entre 55

[2] Fusagasugá: municipio considerado como una de las tres principales centralidades (junto a Facatativá y Zipaquirá), que articula la subregión Sumapaz con la región capital y la región central del país. La primacía se verá reflejada en un incremento de sus actividades productivas, equipamientos de escala regional, así como el alto crecimiento de su población. En su calidad de centralidad de primer orden, Fusagasugá deberá: i) Generar actividades de servicios institucionales, comerciales y dotacionales de escala regional; ii) Desarrollar actividades de apoyo a toda la ruralidad del sur y suroccidente del departamento; iii) Definir polígonos de actividad industrial y actividades asociadas de alta especialización; iv) Implantar actividades agrícolas y agroindustriales de alto valor agregado en su suelo rural; y v) Consolidarse como centro recreativo y turístico de clima templado en complementariedad de Sibaté y Granada (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010).

y más de 80 años, en promedio, se incrementó en un 2,67 % en el período intercensal de 1985 a 2018, siendo la mayor porción del total (Alcaldía de Fusagasugá, 2021).

Aspectos económicos

La Ley 1551 de 2012 (artículo 6°) establece siete categorías de municipios[3]. En la provincia de Sumapaz, nueve de estos están categorizados en la sexta clase, con una población igual o inferior a 10.000 habitantes; ingresos corrientes de libre destinación anuales no superiores a 15.000 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV); importancia económica grado siete. Fusagasugá, municipio intermedio, está categorizado en segunda clase, con población comprendida entre 50.001 y 100.000 habitantes; ingresos corrientes de libre destinación anuales (tributarios y no tributarios y excluyendo las rentas de destinación específica, destinadas por ley o acto administrativo a un fin determinado), superiores a 50.000 y hasta de 100.000 SMLMV; la importancia económica es de grado tres, correspondiente al peso relativo que representa el Producto Interno Bruto (PIB) en relación con su departamento (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012; Escobar Cazal, Escobar Reyes y Velásquez Ardila, 2021).

[3] El artículo 320 de la Constitución Política fue reglamentado por la Ley 136 de 1994, modificada a su vez por la Ley 1551 de 2012 (artículo 6°) en la que se establecieron siete categorías de municipios (especial, primera, segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta). Esta categorización obedece a cuatro criterios: número de habitantes, ingresos corrientes de libre destinación ICLD, importancia económica y situación geográfica (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012).

Siendo Sumapaz una región agropecuaria, su capital de provincia tiene también una vocación comercial, de servicios y de construcción.

> *En Fusagasugá, el mercadeo agropecuario regional, el comercio, construcción y transporte son actividades determinantes de la economía. Sin embargo, el acelerado crecimiento del sector servicios: educación, salud, recreación, turismo, apunta a convertirse en el principal dinamizador del desarrollo local en el corto plazo (Alcaldía de Fusagasugá, 2020).*

Fusagasugá está clasificado por el DANE en el octavo puesto en participación del Valor Agregado (VA) del departamento. De igual manera, la CCB señala su importancia, destacándose en el 2021 como el primero entre los municipios de la provincia de Sumapaz, por tener el mayor número de empresas 92,4 %. También destaca que, en esta localidad, el 79,4 % corresponde al sector terciario (CCB, 2021).

Dada la caracterización de las diferentes actividades económicas en el municipio, el sector primario agrupa lo relacionado con la exploración y explotación de recursos naturales, específicamente agrícolas, pecuarios, forestales y mineros.

De acuerdo con el diagnóstico de la Oficina de Planeación, de los cultivos en la oferta territorial municipal del área cosechada y la producción agrícola, el más comercializado es el tomate de invernadero, seguido de la cebolla de bulbo, aguacate, mora, frijol, tomate, habichuela y café. Otros productos son el maíz, banano, cítricos, guanábana,

lulo, tomate de árbol, pepino cohombro, arveja y arracacha. En esta línea debe destacarse la existencia de 283 viveros georreferenciados, que comercializan plantas ornamentales, frutales y maderables dentro del mercado nacional y de exportación.

En el subsector pecuario, la cadena más representativa es la avícola, seguida de la porcina, bovina y la cunícola.

El sector avícola posee alrededor de 25 millones de aves, en su mayoría para engorde; también se dispone de una parte destinada para la producción de huevos. En el 2019, la cadena porcícola contaba con un total aproximado de 97.000 animales. En cuanto a los bovinos, existe una producción de ganado con tres fines: el relacionado con lácteos, el cárnico y el de doble propósito. Además, se producen otras especies pecuarias, de las cuales es importante mencionar la cría de conejos y codornices, truchas y abejas.

En cuanto a la minería, se presenta como principal actividad la extracción de materiales de construcción en minas a cielo abierto (Alcaldía de Fusagasugá, 2021).

El mismo informe indica que el sector secundario agrupa actividades de transformación, como industrias manufactureras, que representan el 11,57 % y se encuentra en tercer grado de importancia, enfocadas principalmente en la construcción de viviendas (metalurgia, ebanistería, carpintería, cerámica) y en la transformación de productos cárnicos.

También reporta que el sector terciario incluye diversas actividades en la localidad, principalmente: 1) el comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido, compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco, que representa 18,11 % de todas las actividades económicas, y genera, de acuerdo con la CCB, 1.047 empleos; 2) el comercio al por menor de artículos y utensilios de uso doméstico, que representa 6,37 %; 3) las actividades de estaciones, vías y servicios complementarios para el transporte terrestre, que para el caso son principalmente parqueaderos públicos o privados, con el 6,08 % y 57 empleos; 4) comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados 4,45 % y 304 empleos; 5) peluquerías y similares con 3,68 % y 203 empleos; 5) mantenimiento y reparación de vehículos automotores con el 3,76 % y 185 empleos; 6) comercio al por menor en establecimientos no especializados, de surtido ofertado principalmente por diferentes alimentos (víveres en general), que es el 2,92 % y 122 empleos; y 7) almacenamiento y depósito que representa el 3,68 %, con 2 empleos. Datos de empleabilidad tomados del informe de la CCB.

El informe consigna que en el sector rural también se realizan actividades no agropecuarias, como servicios turísticos de alojamiento, hospedaje y otros, comercio y venta de productos, producción de alimentos para el consumo humano, procesamiento y transformación de la flora (Alcaldía de Fusagasugá, 2021).

"Fusagasugá es conocida como ***Ciudad Jardín de Colombia*** por su especialización en el cultivo de flores para la exportación, con escenarios naturales propicios para el turismo ecológico y la práctica recreativa y deportiva" (Escobar ***et al***., 2019, p. 203).

Escobar, Velásquez y Escobar (2021) afirman que Fusagasugá "cuenta con las mayores ventajas competitivas/comparativas que la distancian considerablemente de los demás municipios de la provincia" (p. 360), para el desarrollo del turismo.

> *El aprovechamiento de las ventajas competitivas/comparativas que tiene (cercanía a Bogotá, clima, infraestructura, servicios públicos, educación, prestadores de servicio turístico con RNT, sitios naturales, patrimonio material e inmaterial, festividades y eventos) y los programas y presupuestos asignados para el turismo en el año 2020 por la administración municipal de $634 millones de pesos, son definitivos para potencializar el posicionamiento regional (Escobar, Velásquez y Escobar, 2021, p. 361).*

Lo anterior confirma que el sector terciario es el que más contribuye a la economía del municipio.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Capítulo II
Análisis de Resultados

Sumapaz ocupa el quinto lugar entre las provincias con mayor competitividad en el departamento de Cundinamarca. Las dimensiones más altas son educación superior, formación e innovación y dinámica empresarial, ocupando el segundo y tercer lugar respectivamente (Gobernación de Cundinamarca, 2018; Universidad del Rosario, 2018). Fusagasugá alberga el 92,4 % (7.324) del total de empresas que existen en los 10 municipios de la provincia de Sumapaz, ocupando el primer lugar (CCB, 2021). Es el octavo municipio con mayor participación en el Valor Agregado (VA) de Cundinamarca (3,5 %) (DANE, 2018). Además, según el informe de la CCB, en 2021, el 97,2 % de las empresas eran micro y el 2,3 % pequeñas, el 0,5 % medianas y solo el 0,1 % grandes. El 85 % está registrado como personas naturales y el 15 % como personas jurídicas, de los cuales el 79,4 % se encuentra en el sector terciario (CCB, 2021).

Su economía se especializa en actividades de servicios y comercio, que genera el 74 % del VA, la agricultura y la minería el 15 %, y la industria y la construcción el 10 % (DANE, 2018).

El Gobierno nacional, mediante el Decreto 957 de 2019, estableció la nueva clasificación del tamaño de las empresas, con base en los ingresos por actividades ordinarias en tres macro sectores económicos: manufacturas, servicios y comercio.

Tabla 1.

Clasificación por tamaño de las empresas

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Microempresa	Hasta 23.563 UVT*	Hasta 32.988 UVT	Hasta 44.769 UVT
Pequeña empresa	Desde 23.563 UVT hasta 204.995 UVT	Desde 32.988 UVT hasta 131.951 UVT	Desde 44.769 UVT hasta 431.196 UVT
Mediana empresa	Desde 204.995 UVT hasta 1.736.565 UVT	Desde 131.951 UVT hasta 483.034 UVT	Desde 431.196 UVT hasta 2.160.692 UVT

Fuente: Observatorio (CCB, 2019). Nota: *UVT: Unidad de Valor Tributario

Así, el estudio de la CCB se realizó en el sector terciario de Fusagasugá, a partir de la estructura productiva que lo define, junto con las actividades económicas.

La economía está conformada por tres sectores: primario, secundario y terciario.

Las actividades agrupan elementos comunes que se unifican en procesos requeridos en la obtención de un producto, bien o servicio, para suplir necesidades e intereses de la sociedad.

El sector primario comprende: la agricultura, la ganadería y la minería, dentro de las cuales se incluyen las siguientes actividades:

- Agricultura: producción de cultivos y especies vegetales.
- Pesca y acuicultura: aprovechamiento económico de especies que habitan los ríos y mares.
- Ganadería: cría y producción de animales.
- Extracción de madera y silvicultura: cultivo y conservación de bosques y selvas naturales.
- Minería: utilización de recursos minerales del suelo y del subsuelo, incluyendo los hidrocarburos.

El sector secundario está basado en la producción de bienes o la transformación de productos de origen vegetal, animal o mineral (llamados materias primas), los cuales mediante un proceso industrial generan un producto nuevo.

En estos dos sectores solo se producen y utilizan bienes físicos o tangibles, por lo que se les conoce como bienes productivos: alimentos, bebidas, textiles, confecciones, papel, bienes metalmecánicos, etc.

El sector terciario se refiere a todas las actividades que no producen bienes tangibles, pero que son necesarios para el funcionamiento adecuado de la economía.

Entre estas actividades están el comercio y el subsector servicios, integrados por las actividades productivas de

restaurantes, hoteles, transportistas, intermediarios financieros, empresas de comunicaciones, educación, salud, servicios profesionales y actividades del Gobierno. Este conjunto de sectores contribuye a la generación de empleo y a la formación del producto e ingresos nacionales (Marín y Maycotte, 2011).

En el informe expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) registra que para el 2020 Colombia generó un PIB corriente de US$271,5 miles de millones, 16,1 % menos que en 2019, ubicándose como la cuarta economía en América Latina, detrás de Brasil, México y Argentina.

El PIB de Colombia había crecido 3,3 % en 2019, sin embargo, debido al aislamiento y al cierre de actividades productivas para contener la COVID-19, se redujo un 6,8 % en 2020. También se vio afectado por la caída de los precios internacionales de los productos mineros, sobre todo del petróleo, y el descenso de la demanda externa e interna. La disminución de la actividad económica aumentó la tasa de desempleo, que pasó de 8,9 % a 10,5 % y 15,9 % entre 2015, 2019 y 2020, respectivamente. Este último año, también alterado por la pandemia.

El sector terciario representó el 69,5 % del PIB, destacando los servicios, especialmente el turismo. En 2020, el número de visitantes no residentes (1,38 millones) se vio afectado por la causa conocida, con una reducción del 69,4 % respecto a 2019 (MINCIT, 2021).

Este sector es uno de los más desarrollados. Según el DANE, al 2020 representa el 64,31 % de la población laboralmente ocupada en el país.

Figura 2.

Sector terciario. Población ocupada por rama de actividad económica CIIU, año 2020, Colombia

Nota. Visualizador de datos población ocupada por actividad económica según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Rev. 4 adaptada para Colombia (DANE, 2020). Fuente: elaboración propia.

La Figura 2 muestra el sector terciario con una población ocupada de 12.762 mil personas, equivalente al 100 % por rama de actividad económica. Según el CIIU[4]:

> *Comercio y reparación de vehículos: 3.777 miles de personas ocupadas en esta actividad, lo que corresponde al 30 % del total de la tasa de ocupación. Administración pública y defensa, educa-*

[4] Con el fin de clasificar las actividades económicas de los empresarios del país de la manera más precisa, las cámaras de comercio del país, desde el año 2000, se rigen por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas. El código CIIU fue desarrollado por las Naciones Unidas y la revisión es una adaptación para Colombia realizada y revisada por el DANE (CCB, 2020).

ción y atención de la salud humana: 2.213 miles de personas ocupadas, para un 17 % de la tasa de ocupación. Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicio: 1.673 miles de personas ocupadas, para un 13 % de la tasa de ocupación. Transporte y almacenamiento: 1.404 miles de personas ocupadas, correspondiente a 11 %. Alojamiento y servicios de comida: 1.389 miles de personas ocupadas, lo que representa 11 % de la tasa de ocupación. Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos: 1.259 miles de personas ocupadas, 10 % de la tasa de ocupación. Finalmente, con el 2 %, el sector de información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias y suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desechos (DANE, 2020).

Según cifras del DANE, en abril de 2021, el comercio y reparación de vehículos fue la rama de actividades económicas con mayor crecimiento de la población ocupada en el ámbito nacional (859.000 personas) y aportó 5,2 puntos porcentuales a la variación nacional. Por el contrario, el número de ocupados en actividades financieras y de seguros se redujo en 60.000 personas, lo que implicó -0,4 puntos porcentuales (DANE, 2020).

La CCB de Fusagasugá registra 7.502 empresas a marzo de 2020, de las cuales 86 % (6.438) pertenece al sector terciario: comercio 40 % (3.017) y servicios 46 % (3.421) (CCB, 2020).

De acuerdo con información de la CCB, actualizada a marzo de 2020 y que hace referencia a la cantidad de em-

presas agrupadas por actividad económica en el sector terciario, se identificaron 6.438 empresas, de las cuales 3.017 (47 %) corresponden a comercio y 3.421 (53 %) a servicios.

Esto sirvió de insumo para determinar la muestra considerando el universo finito.

Para el sector comercio, con un estimado de 3.017 empresas, un nivel de confianza del 90 % y un error de estimación máxima aceptada del 5 %, el tamaño de la muestra sería igual a 250n empresas de negocios. Sin embargo, en el estudio se tomaron 288, por encima de la estimación.

Para el sector servicios, con un estimado de 3.421 empresas, un nivel de confianza del 90 % y un error de estimación máxima aceptada del 5 %, el tamaño de la muestra sería igual a 252n empresas de negocios, se tomaron 366, por encima de la estimación.

Perfil de la población del sector terciario en Fusagasugá

En el estudio se determinó el perfil de la población del sector terciario a partir de las variables (dependientes): actividad económica, edad, sexo, personas a cargo, cabeza de familia, ingresos mensuales (anterior a la pandemia), personas del núcleo familiar que reciben ingresos, número de personas con quien convive, tipo de vivienda que habita y tiempo de labor en el negocio.

En la Tabla 2 se relacionan las frecuencias presentadas en cada variable, que corresponden a las de mayor valor en cada condición, N es el tamaño de la muestra. Se realizó un cruce entre relación de la condición laboral frente al perfil.

Tabla 2.

Relación de la condición laboral frente al perfil

	Relación laboral					
	Empleado		Empresario		Trabajador independiente	
N=654	106 (16%)		210 (32%)		338 (52%)	
Actividad económica	Comercio al por menor y al por mayor	61 29%	Comercio al por menor y al por mayor	41 39%	Comercio al por menor y al por mayor	138 41%
Edad	Entre 27- 59 adultez	118 56%	Entre 27- 59 adultez	72 68%	Entre 27- 59 adultez	239 71%
Sexo	Mujer	120 57%	Hombre	56 53%	Mujer	180 47%
Personas a cargo	2 Personas	64 30%	3 Personas	24 23%	2 Personas	87 26%
Cabeza de familia	Si	106 50%	Si	67 63%	Si	200 59%
Ingresos mensuales (anterior a pandemia)	Entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes	127 60%	Entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes	44 42%	Entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes	183 54%
Cuantas personas del núcleo reciben ingresos	2	85 40%	2	47 44%	1	136 40%
Cantidad personas con quien convive	De 1 a 3 personas	124 59%	De 1 a 3 personas	63 59%	De 1 a 3 personas	218 64%
Tipo de vivienda	Arrendada	129 61%	Propia	46 43%	Arrendada	193 57%
Tiempo de labor	Entre 1 y 5 años	81 39%	Entre 1 y 5 años	40 38%	Entre 1 y 5 años	132 39%

Nota. Las frecuencias presentadas en cada variable son las de mayor valor en cada condición laboral. N equivale al total de 654 encuestados de la muestra procesada para Fusagasugá. Fuente: elaboración propia.

El estudio abordó tres representaciones de la relación laboral (variable independiente) en el sector conformado por: empresario[5] 210 (32 %), trabajador independiente[6] 338 (52 %) y empleado[7] 106 (16 %).

La actividad económica más relevante en todas las relaciones laborales fue el comercio al por menor y al por mayor: 138 trabajadores independientes (41 %); 41 empresarios (39 %) y 61 empleados (29 %).

Las actividades económicas se clasificaron de acuerdo con el CIIU, agrupando las respuestas de los participantes. Así se destaca comercio y reparación de vehículos con el 37,9 % (248, de los cuales solamente ocho corresponden a reparaciones); administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana 19.3 % (126, que indica además 53 negocios de belleza); actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicio 12,4 % (81); actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos 9,0 % (59); alojamiento y servicios de comida 9,0 % (59); actividades inmobiliarias 7,3 % (48); información y comunicaciones 3,2 % (21); transporte y almacenamiento 1,5 % (10); y actividades financieras y de seguros 0,3 % (2), como se aprecia en la Figura 3.

[5] Empresario: quien se dedica a una actividad económica organizada para la producción, transformación, comercialización, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios, actividad que puede desarrollar a través de uno o más establecimientos de comercio (CCB, s. f.).

[6] Trabajador independiente: persona que trabaja por cuenta propia sin estar vinculada con un contrato de trabajo (Gerencia.com, 2020).

[7] Empleado: es el trabajador de una empresa que, con el respaldo legal de un contrato verbal o escrito, está vinculado a esa organización para realizar un trabajo bajo relación de dependencia a cambio de recibir el pago de un salario (Añez, 2021).

Figura 3.

Población ocupada por rama de actividad económica de acuerdo con el CIIU, sector terciario Fusagasugá

Fuente: elaboración propia.

Predomina en los rangos la edad adulta entre los 27 y 59 años; se relacionan así 118 empleados (56 %); 239 trabajadores independientes (71 %) y 72 empresarios (68 %).

También se destaca la participación de la mano de obra femenina: 120 como empleadas (57 %) y 180 trabajadoras independientes (47 %). Mientras que en la población masculina sobresale 56 caballeros que se perciben como empresarios, lo que representa el 53 %.

El 23 % (24) de los empresarios son responsables de tres personas de su familia, mientras que 30 % (64) empleados y 26 % (87) de trabajadores independientes responde por dos personas de su núcleo.

En la categoría “cabeza de familia”, que corresponde al jefe de hogar, de acuerdo con las respuestas de mayor valor en cada condición laboral: 63 % (67) empresario, 59 % (200) trabajador independiente y 50 % (106) empleado.

Los ingresos mensuales de los participantes (en el período anterior a la pandemia), corresponden al rango de uno y dos SMMLV: 60 % (127) empleado; 54 % (186) trabajador independiente y 42 % (44) empresario.

Asimismo, en su núcleo familiar reciben ingresos dos personas en la condición laboral de empresario 44 % (47) y de empleado 40 % (85); mientras que los trabajadores independientes, solo una persona 40 % (136).

Los participantes conviven con una o tres personas, dadas las respuestas de mayor valor en cada condición laboral: 64 % (218) trabajador independiente; 59 % (124) empleados y 59 % (63) empresarios.

El 43 % (46) de los empresarios cuentan con vivienda propia; mientras que 61 % (129) empleados y 57 % (193) trabajadores independientes son arrendatarios.

El tiempo de labor corresponde mayoritariamente al rango, entre uno y cinco años: 39 % (132) trabajador independiente; 39 % (81) empleado y 38 % (40) empresarios.

El perfil de la población del sector terciario de Fusagasugá se define de la siguiente manera: comerciante, adulto, mujer, jefe de hogar, responsable de dos personas, con ingresos mensuales de uno a dos SMMLV, comparte ingresos con otro miembro del núcleo familiar, convive con una o tres personas, habita en vivienda arrendada y tiene un tiempo de labor en su actividad entre uno y cinco años.

Teniendo en cuenta el papel de la mujer en el municipio en sus roles de empleada y trabajadora independiente, es importante comparar los datos publicados por el DANE sobre la población ocupada en 2020 con los resultados obtenidos en el estudio. Son especialmente interesantes los datos sobre la participación femenina.

Figura 4.

Comparativo de la participación de la mujer sector terciario: DANE frente al estudio en Fusagasugá

Nota. Producción a partir de visualizador de datos población ocupada por actividad económica según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), revisión 4 adaptada para Colombia (DANE, 2020) y el estudio. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 4 se observa que las actividades con mayor protagonismo femenino en el municipio son: comercio y reparación de vehículos (específicamente comercio), con el 18 %; seguido por administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana, 15 %; actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicio, 7 %; actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos, con el 5 %; alojamiento y servicios de comida, 4 %; y actividades inmobiliarias, 2 %.

Si se comparan estos datos con las cifras nacionales registradas por el DANE, es posible concluir que la mujer participa mayormente en alojamiento y servicios de comida, con el 68 %; actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicio, 64 %; administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana, 61 %; actividades financieras y de seguros, con el 57 %; actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos, con el 54 %.

El papel de la mujer en la actividad comercial demuestra una tendencia sociolaboral a la participación igualitaria entre géneros.

Los servicios y el comercio son cada vez más importantes, como consecuencia de la generación y el aumento de empleos. Oportunidades como el acceso a la tecnología y a los servicios de financiación, así como a la educación, garantizan que las mujeres tengan mayor empoderamiento y dispongan de una alta capacidad para emprender nuevos negocios.

> *En vista de la complejidad de la relación entre comercio y género, es importante evaluar las repercusiones que pueden tener las políticas comerciales, tanto en las mujeres como en los hombres, con el propósito de elaborar propuestas adecuadas para garantizar que el comercio contribuya a crear mejores oportunidades para todos (Grupo Banco Mundial, 2020; Organización Mundial del Comercio, 2020).*

Con su inserción en la actividad comercial, las mujeres pudieron no solo conseguir sustento, sino también desarrollar habilidades comerciales, lo que les permitió mejorar su calidad de vida y la de sus familias, al tiempo que contribuyen al desarrollo económico y social de la región y del país (Martínez y Mayorca, 2018).

Empresa y empleabilidad en tiempos de pandemia Fusagasugá

La crisis del coronavirus generó un impacto en la economía y el desarrollo del mundo laboral. Así, las empresas han sido protagonistas en la recuperación y responsabilidad social para garantizar la seguridad de sus empleados y la generación de valor en toda su cadena productiva. También se han visto obligadas a enfrentar amenazas, entre ellas: cierre de instalaciones, retraso en suministro y aumento de precios de materias primas, nuevas necesidades de clientes (que en algunos casos reemplazaron sus preferencias), protocolos de bioseguridad con sus costos, problemas de orden público, cierres y bloqueos de vías y vandalismo, dificultad en las operaciones de exportación e importación, en conjunto, estos incidentes no permitieron cumplir con la óptima gestión empresarial, productividad y planes estratégicos.

> *Los estudios que monitorean la opinión de los colombianos apuntan a que el principal problema que aqueja al país es el desempleo. Antes del COVID-19 el desempleo en el país se ubicaba en el 10.8 %. Fedesarrollo (2020) advierte que va a subir al 14*

> *% producto de 1.4 millones de más; motivados por la pandemia para ubicarse en un 18.2 % según los analistas. Situación que se agrava en la medida en que el 47.7 % de los trabajadores son informales y el desempleo de los jóvenes asciende a 17.6 %. Para Fedesarrollo las proyecciones de desempleo en los próximos 12 meses son: escenario pesimista 20.5 %; escenario medio 18.2 % y 16.3 % escenario optimista (Salinas Gómez, 2021).*

Así mismo, Rodríguez (2021), citando al DANE, confirma que el aumento del desempleo, durante la pandemia, y en especial entre jóvenes y mujeres, ha sido dramático y más agudo en áreas metropolitanas y ciudades que en otros lugares. En todas estas la desocupación primero aumentó y luego disminuyó. La diferencia de la tasa de desempleo entre la ciudad más golpeada y la menos afectada supera los 15 puntos porcentuales. En el trimestre de julio a septiembre de 2020 en Ibagué fue del 27,5 % y en Barranquilla del 12,3 % (en el mismo trimestre de 2019, en Ibagué fue del 13,6 %, solo 5,7 puntos porcentuales superior a Barranquilla). Algo similar sucede con el desempleo por sexo y edad. De julio a septiembre de 2020, la tasa de desempleo de las mujeres llegó al 22,8 %, y la de los hombres fue del 13,9 %. Con respecto a ese mismo trimestre de 2019, el desempleo aumentó algo más de 9 puntos porcentuales entre las mujeres y cerca de 6 puntos entre los hombres. Y durante el trimestre de junio a agosto, el desempleo juvenil pasó de un 18 % al 28 % entre 2019 y 2020 (Rodríguez J. A., 2021).

Desde luego, las empresas del sector terciario de Fusagasugá enfrentaron las mismas dificultades nacionales

y otras locales, que las obligaron, por una parte, a planear nuevas estrategias y cambios en sus negocios y, por otra, al cierre definitivo.

Es importante entender que la mayoría de los participantes, 54 % (355), tienen sus negocios ubicados en instalaciones arrendadas. Solamente el 17 % (111) son propietarios del inmueble. El alto porcentaje de arrendatarios muestra la afectación al extremo que han vivido trabajadores independientes y empresarios de verse obligados a entregar los locales: 17 % (61); otros, el 41 % (147) se retrasó en los cánones de compromisos.

Esta situación torna evidente la vulnerabilidad e inestabilidad del negocio, al tener que responder por un costo fijo, en momentos en que no se obtuvieron ingresos.

Cabe resaltar que el 60 % (263) de las empresas se encuentran formalizadas con registro mercantil ante la CCB; mientras que 28 % (125) no lo están. Estos datos son claves para identificar a empresarios y trabajadores independientes a través de las bases de datos, con la finalidad de estimular su posible incorporación a los programas y beneficios que ofrece la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de Fusagasugá, la CCB, así como otras entidades gubernamentales. De lo contrario, al no contar con información de los no formalizados, se dificulta y limita el proceso de acceso a las ayudas institucionales públicas y privadas.

La extensión de esta contingencia arroja que el crecimiento del desempleo en Colombia, dadas cifras del DANE, tuvo una pérdida de más de seis millones de ocupados durante la pandemia en 2020. Lentamente, durante el año 2021, el cuadro negativo ha ido en recuperación, pasando del 19,8 % al 15,1 %, comparando el mismo periodo (abril) (DANE, 2020).

Pese a este alivio, en los resultados obtenidos (ver Figura 5) se observa el aumento del desempleo en el sector terciario. Es el caso de 47 empresas que requerían tres empleados antes de la pandemia, 29 de estas tuvieron que despedir personal.

De 71 organizaciones con dos empleados, 11 fueron despedidos. 25 empresas con cuatro empleados, 12 fueron despedidos. 19 establecimientos con cinco empleados tuvieron que despedir a 12.

Figura 5.

Análisis de la pérdida de empleos durante la pandemia sector terciario, Fusagasugá

Fuente: elaboración propia.

Para evitar el despido masivo durante la pandemia, la Organización Mundial Internacional de Trabajo (OIT) propuso a los países crear políticas que ayudaran a minimizar los efectos negativos. Planteó: "Estimular la economía y el empleo; apoyar directamente a empresas y trabajadores que padecen dificultades a causa de la crisis; proteger la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo; y buscar soluciones mediante el diálogo social" (La República, 2020).

Según esta recomendación global, en Fusagasugá, empresarios y trabajadores independientes del sector terciario, responsables de sus empleados, se preocuparon por garantizar la continuidad laboral, generando soluciones como se observa en la Figura 6.

Figura 6.

Planes de acción para no despedir empleados del sector terciario, Fusagasugá

Fuente: elaboración propia.

Dentro de las más relevantes, 112 (40 %) consideraron esperar hasta que se reactivara la economía, no contaban con el tiempo extendido de la pandemia; 32 (11 %) realizaron acuerdos de pago con sus empleados; 26 (9 %) plantearon nuevas estrategias de mercadeo y producción; 19 (7 %) propusieron alternancia de turnos laborales; 14 (5 %) incursionaron en la prestación de servicios domiciliarios; 12 (4 %) optaron por la modalidad de teletrabajo; 11 (4 %) recurrieron a los ahorros para cubrir nóminas, 11 (4 %) obtuvieron financiación bancaria; 8 (3 %) acordaron adelantar las vacaciones de los empleados; 5 (2 %) cambiaron de actividad económica; y 5 (2 %) recibieron apoyos económicos gubernamentales.

Estos planes de acción contribuyeron al sostenimiento de las empresas que continuaron suministrando servicios o productos, incursionando con nuevas modalidades de trabajo (teletrabajo) y mercadeo (domicilios, redes sociales).

Por otra parte, los propietarios que cerraron sus negocios no pudieron afrontar nuevas condiciones emergidas por la pandemia y se vieron obligados a despedir empleados y a buscar otras fuentes de ingresos.

Empleo y seguridad social

El estudio abordó el análisis de tipos de contrato por relación laboral aplicados a los empleados por los empresarios y trabajadores independientes, como indicador para

identificar niveles de formalidad e informalidad en la empleabilidad.

Figura 7.

Tipos de contrato del sector terciario por relación laboral, Fusagasugá

Fuente: elaboración propia.

De las 298 consultas realizadas con éxito, se observa que la modalidad sin contrato presenta el mayor número de respuestas (46 %). En la Figura 7 se identifica que 101 (15 %) trabajadores independientes se encuentran en esta condición; empleados 89 (14 %) y empresarios 13 (2 %). Estos altos porcentajes demuestran los grados de vulnerabilidad e inestabilidad a los que están sometidos en el sector, por causa de la informalidad laboral. Condición que pese a la pandemia ha sido una constante.

Por obra o labor[8] realizada en 199 (30 %) del total, se evidencia que 135 (21 %) trabajadores independientes son contratados en esta modalidad; empleados 34 (5,2 %) y empresarios 30 (4,6 %).

[8] Contrato por obra o labor: se realiza para una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción, de universidades y colegios. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral (Ministerio de Trabajo, 2019)

Contrato a término indefinido[9] representado en 97 (14,8 %) del total; 44 (6,7 %) empleados en esta condición contractual, trabajadores independientes y empresarios con 22 (3,4 %), respectivamente.

Contrato a término fijo[10] participa con 60 (9,2 %) del total; 24 (3,7 %) empleados cumplen con este acuerdo laboral, empresarios 15 (2,3 %) y trabajadores independientes 14 (2,1 %).

Los resultados confirman que la mayor modalidad de empleo se realiza informalmente, "sin contrato".

Se considera que un trabajador se encuentra en la informalidad cuando no cuenta con seguridad social, es decir, cuando la persona no cotiza para los sistemas de salud, pensión y riesgos laborales. Estas situaciones podrían deberse, en parte, a que los ingresos no alcanzan para hacer los aportes de ley, lo que hace que este grupo poblacional recurra al Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiaros de Programas Sociales (SISBEN). Algunas empresas aumentan la condición de informalidad de la economía al no estar registradas en la CCB, la ausencia de datos de contabilidad y la realización de contrataciones que incumplen los requisitos mínimos que se han establecido por el sistema de leyes y regulaciones en materia laboral.

[9] ***Contrato a término indefinido***: no estipula una fecha de culminación de la obligación contractual, cuya duración no haya sido expresamente acordada o no resulte de la naturaleza de la obra o servicio que debe ejecutarse. Puede hacerse por escrito o de forma verbal (Ministerio de Trabajo, 2019).

[10] ***Contrato a término fijo***: se caracteriza por tener una fecha de inicio y de terminación que no puede superar 3 años, es fundamental que sea por escrito. Puede ser prorrogado indefinidamente cuando su vigencia sea superior a un (1) año, o cuando siendo inferior, se haya prorrogado hasta por tres (3) veces.

> *El empleo informal incluye todo trabajo remunerado (p. ej. tanto autoempleo como empleo asalariado) que no está registrado, regulado o protegido por marcos legales o normativos, así como también trabajo no remunerado llevado a cabo en una empresa generadora de ingresos. Los trabajadores informales no cuentan con contratos de empleo seguros, prestaciones laborales, protección social o representación de los trabajadores (OIT, 2021).*

Las cifras presentadas por la OIT sobre el impacto en el mercado laboral que ocasionó la pandemia evidencian comportamientos que afectan directamente a los trabajadores, en especial al sector de la economía informal y a cientos de millones de empresas en el mundo (OIT, 2021).

Según las cifras reportadas por el DANE (Figura 8), comparando el trimestre de marzo a mayo de 2015 a 2021, en Colombia se aprecia que la proporción de la población ocupada informalmente para 23 ciudades y áreas metropolitanas ha sido una constante desde 2015, con el porcentaje más alto 49.6 %; 2016 con 48,7 %; 2017 con 48 %; 2018 con 48,5 %; 2019 con 48,1 %; 2020 con el 46,4 %; y 2021 con 48,6 %.

En el año 2020, este informe presentó una disminución de empleo informal de 1,7 puntos en relación con el año anterior (2019), ocasionado por la pandemia, porcentaje que indica los trabajadores desempleados.

Figura 8.

Proporción de población ocupada informal para 23 ciudades y áreas metropolitanas. Comparativo trimestre marzo-mayo, años 2015-2021, Colombia

Nota. Medición de Empleo informal y seguridad social (DANE, 2021). Fuente: elaboración propia.

Otro indicador de formalidad de empleabilidad analizado en el estudio fue la afiliación al Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo (SST). El abordaje de este factor se realizó por medio de un análisis complementario de otros: pensiones y riesgos laborales.

El SST debe ser implementado por todos los empleadores y consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, organización, planificación, aplicación, evaluación, auditoría y acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales.

Su aplicación conlleva las siguientes ventajas: mejora el ambiente de trabajo, estimula la calidad de vida laboral, disminuye tasas de ausentismo por enfermedad, reduce tasas de accidentalidad y mortalidad por contingencias laborales y aumenta la productividad. Vela por el cumplimiento de normas, requisitos y procedimientos obligatorios por parte de las empresas y contratantes en materia de riesgos (Ministerio de Trabajo, 2021).

Figura 9.

Sistema de seguridad y salud en el trabajo del sector terciario, Fusagasugá

Fuente: elaboración propia

La seguridad social, tal y como es definida por la OIT, se considera un derecho fundamental de los trabajadores. La protección de la salud, así como la seguridad y el bienestar de los empleaos bajo su responsabilidad patronal, es una obligación de los empresarios.

En Colombia, el Sistema General de Riesgos Laborales (SGRL) articula el sistema de prevención de accidentes

de trabajo y enfermedades laborales a través de planes de salud ocupacional y prevención de riesgos. A diciembre de 2018, el porcentaje de la población ocupada frente a los afiliados al SGRL fue de 43,50 %; en 2019 fue de 46.26 %; en 2020 fue de 48.85 %; y para 2021 esta proporción llegó a 51,52 % (Ministerio de Salud, 2022).

Esto demuestra que el incremento de usuarios al SGRL ha sido bajo. A pesar de que el Estado es responsable de garantizar el derecho al trabajo decente para toda la población colombiana, especialmente para los trabajadores, a través del Sistema de Seguridad Social Integral, todavía hay una amplia población ocupada que se encuentra laborando en el sector informal que está totalmente desprotegida. También en los resultados del estudio se observa que persiste una baja cobertura en el SGRL. La mayor respuesta se obtuvo en la modalidad "Ninguno", 276 (42,2 %) del total.

En la Figura 9 se evidencia que 143 (21,9 %) trabajadores independientes no tienen afiliación a salud, pensiones o riesgos laborales, igualmente 103 (15,7 %) empleados y 30 (4,6 %) empresarios.

Sin embargo, un alto porcentaje, el 37,2 % (243) de aportantes y afiliados al SST, cuenta con el sistema de salud, pensiones y riesgos profesionales, de los que 99 (15,1 %) son trabajadores independientes, 91 (13,9 %) empleados y 53 (8,1 %) empresarios.

Hay afiliados al SISBEN (régimen subsidiado) 135 participantes 20,6 % del total. De estos, 96 (4,7 %) son trabaja-

dores independientes, 23 (3,5 %) empresarios y 16 (2,4 %) empleados.

Según las estadísticas del DANE, en Colombia, el 90,1 % de los ocupados de las 13 ciudades y áreas metropolitanas en el período comprendido entre marzo y mayo de 2021, reportó estar afiliado a la seguridad social en salud. El 57,7 %, del total de la población ocupada, pertenece al régimen contributivo o especial como aportante, el 8,6 % al régimen contributivo o especial como beneficiario y el 23,3 % de los ocupados al régimen subsidiado. La proporción de ocupados cotizantes a pensiones fue de 50,2 % (DANE, 2020).

Si se comparan estas cifras del DANE con los datos obtenidos en Fusagasugá para el sector terciario, se puede evidenciar el alto nivel de informalidad laboral.

El 66,5 % del personal local ocupado lo genera la microempresa, el 30 % las pequeñas, y el 3,1 % las medianas; información declarada por empresarios -registro mercantil- (CCB, 2021).

Relación de la condición laboral en tiempos de pandemia

La crisis económica generada por la expansión de la COVID-19 en Colombia ha dejado una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) nunca vista en la historia del país, con una caída de -6,8 %, afectando a más de 3,75 millones de personas desempleadas y una confianza indus-

trial que se desplomó a niveles solo registrados en 1980 (Cigüenza, 2021).

De acuerdo con el observatorio de la CCB, la mayoría de las empresas que se liquidaron en Bogotá y los 59 municipios de su jurisdicción eran microempresas.

Comparando los datos, entre enero y abril de 2019 (antes de la pandemia) se cerraron 1.578 microempresas y 12 pequeñas empresas, mientras que entre enero y el 3 de julio 2020 (durante la pandemia) se cerraron 15.000 microempresas y 104 pequeñas empresas, presentando una variación de 13.422 (851 %) y 92 (767 %), respectivamente en la morbilidad empresarial.

En el rango de enero a abril de 2021 se liquidaron 13.795 microempresas y 91 pequeñas empresas, con una variación de 12.217 (774 %) y 79 (658 %) de enero a abril de 2019, respectivamente (CCB, 2021).

Estos datos corresponden a empresas formalizadas ante CCB, desconociéndose el número de informales que se vieron obligados a cerrar sus negocios.

A partir de la base del observatorio de Fusagasugá de la CCB, los autores consideraron importante analizar la trazabilidad de la morbilidad empresarial años 2016 a 2020.

En la Figura 10 se observa que 1.775 empresas cerraron en 2016, 1.550 en 2017, 1.543 en 2018, 1.761 en 2019, y 1.787 en 2020.

Figura 10.

Trazabilidad morbilidad empresarial en Fusagasugá años 2016-2020

Nota. Base observatorio (CCB, 2021). Fuente: elaboración propia.

Al comparar el nivel de liquidaciones en el año 2017 respecto al 2016, se evidencia que hubo una disminución del 14,5 % de empresas, las cuales cerraron sus operaciones. Ese porcentaje corresponde a 225 negocios.

- El año 2018 comparado con el 2017 mostró una diferencia mínima de -0.5 %.
- 2019 frente a 2018, tuvo un incremento del 12.14 %, 218 empresas cerraron.
- 2020 frente a 2019, aumentó solo un 1,5 %, es decir, 26 empresas cerraron.

Se infiere que en 2016 y 2019 se presentó el mayor número de cierres. Sin embargo, para 2020 se esperaba un crecimiento considerable de morbilidad a causa de la pandemia, si bien la diferencia es mínima.

La proyección de datos referidos en el estudio adelantado en 2015 por investigadores del grupo ARADO, cuyos resultados fueron publicados en el artículo ***Capacitación y asesoría para la perdurabilidad de microempresas en Fusagasugá, Colombia***, identificó las causas determinantes del cierre de empresas. Partiendo de la información sobre morbilidad empresarial aportada por la CCB, durante los años 2013 y 2014, se registró la liquidación de 620 organizaciones. Los autores cubrieron una muestra de 141 microempresarios, que manifestaron como causas relevantes de cancelación de matrícula mercantil, las siguientes:

En el área administrativa:

- El bajo nivel de estudios administrativos e inexperiencia empresarial de propietarios y administradores de mipymes.
- Falta de planeación estratégica.
- Bajo nivel de conocimiento e inexperiencia administrativa.
- Toma de decisiones no oportunas en aspectos financieros, operativos, de mercadeo o recursos humanos.

En el área de mercado:

- Alta competencia del producto ofertado.
- Bajo nivel de ventas de productos/servicios.
- Bajo nivel de publicidad utilizado por los microempresarios.

En el área de finanzas:

- La falta de capital para reinvertir en la empresa.
- El control contable.
- La diferenciación del dinero del negocio con el personal (Escobar y Escobar, 2017).

En lo referente al sector terciario de la localidad, y a partir de la información publicada por el observatorio de la CCB, es posible visualizar el número de empresas que salieron del registro mercantil, y las nuevas matriculadas en los años 2019 y 2020 (ver Figura 11).

Figura 11.

Empresas del sector terciario matriculadas y canceladas 2019- 2020, Fusagasugá

Nota. Base observatorio (CCB, 2021). Fuente: elaboración propia.

En 2019 cancelaron 1.529 empresas y matricularon 2.391 nuevas empresas, mientras que en 2020 cancelaron 1.551 y matricularon 2.281.

Además, fueron más las empresas nuevas formalizadas que las canceladas para el período comprendido por dos años. Esta situación fue réplica de lo sucedido en el país, dadas las ayudas del Gobierno que apoyaron los nuevos emprendimientos.

Con la promulgación de la Ley 2069 de 2020 de emprendimiento se establece el marco regulatorio para propiciar el emprendimiento, crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad.

Así mismo, la agencia de emprendimiento del Gobierno ha invertido alrededor de $12.000 millones en este período de reactivación económica para el sector productivo.

Otras entidades como el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, iNNpulsa Colombia (con los programas: reactivación de micronegocios, aldea, y escalamiento creativo beneficiarios cree) y Confecámaras tienen dentro de su política pública planes y programas de apoyo a las mipymes para ayudarlas en su desarrollo (Gutiérrez Núñez, 2021).

Según cifras del Registro Único Empresarial y Social (RUES), que recoge información de las 57 cámaras de comercio del país, entre enero y marzo de 2021 se crearon en el país 96.431 empresas, 9,3 % más que en el mismo periodo de 2020, cuando la cifra fue de 88.248 unidades productivas. Del total de empresas nuevas registradas, el 75,4

% corresponde a personas naturales y el 24,6 % a sociedades. De acuerdo con el tamaño de la empresa medido por el valor de sus activos, Confecámaras pudo evidenciar que el conjunto de nuevas unidades productivas está conformado principalmente por microempresas (99,6 %), seguido por las pequeñas (0,38 %) y el restante se encuentra en las medianas y grandes (0,02 %). Esto significa que, pese a todas las dificultades descritas, en los primeros tres meses de 2021 se crearon 96.035 micronegocios, es decir, un promedio de 93 empresas por día (Asmar, 2021).

Esta información es un indicativo de la reactivación económica, mostrando un panorama optimista. Sin embargo, se aclara que no se contó con datos de morbilidad de empresas informales, ya que no se cuenta con información oficial.

La Tabla 3 analiza la condición laboral: empleados 106 (16 %); empresarios 210 (32 %) y trabajadores independientes 338 (52 %) y las medidas asumidas durante la cuarentena en 2020. Se tomaron las frecuencias de mayor valor en cada condición laboral.

Tabla 3.

Relación de la condición laboral frente a la cuarentena

	Relación laboral					
	Empleado		Empresario		Trabajador independiente	
N=654	106 (16%)		210 (32%)		338 (52%)	
Necesidades básicas atendidas	Si	176 84%	Si	89 84%	Si	245 72%
Actividades del negocio en pico y cédula	Si	102 49%	Si	67 63%	Si	190 56%
Aplicación protocolos bioseguridad	Si	125 60%	Si	76 72%	Si	247 73%
Capacitación en bioseguridad	No responde	77 37%	No	53 50%	No	190 56%
Actividades alternas al negocio	No	165 79%	No	77 73%	No	224 66%

Nota. Las frecuencias presentadas en cada variable son las de mayor valor en cada condición laboral. N equivale al total 654 encuestados de la muestra procesada para Fusagasugá. Fuente. Elaboración propia.

A partir de los datos anteriores, se puede afirmar que de los participantes que respondieron haber atendido sus necesidades básicas personales y familiares, 176 son empleados (84 %), 89 son empresarios (84 %) y 245 son trabajadores independientes (72 %).

Ante la estrategia del Gobierno para reactivar la economía empresarial, mediante la apertura gradual de pico y cédula, 76 (63 %) empresarios, 190 (56 %) trabajadores independientes y 102 (49 %) empleados aplicaron a esta alternativa retomando sus actividades para minimizar la compleja situación.

En cuanto a la aplicación de protocolos de bioseguridad, los encuestados consideraron esta medida como vital para la reapertura, invirtiendo en la adquisición de equipos e insumos necesarios: 73 % (247) trabajadores independientes, 72 % (76) empresarios y 60 % (125) empleados. Contrariamente, otro segmento indicó no haber recibido capacitación en esta temática: trabajadores independientes 56 % (190), empresarios 50 % (53) y empleados 37 % (77) no respondió. Pero del total, el 29,5 % (193) afirmó haber sido capacitado por la Alcaldía, entes privados, medios de comunicación, Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) y Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). En cuanto a realizar actividades alternas al negocio para generar otros ingresos, el 79 % (165) empleados, el 73 % (77) empresarios y el 66 % (224) trabajadores independientes consideraron no estar preparados, ni contar con los recursos para crear nuevos emprendimientos.

Sostenimiento económico familiar

Las familias de los participantes afectados por los efectos económicos de la pandemia tuvieron que recurrir a distintas formas y estrategias para afrontar el agravamiento de su situación: programas socioeconómicos gubernamentales, soporte familiar, solicitud de créditos, acudiendo igual a su disponibilidad de ahorros y al retiro de cesantías. El 96 % (628) de los participantes expresó no encontrarse inscrito a programas socioeconómicos ofertados por la Alcaldía; mientras que 93 % (611) indicó no haber recibido

algún tipo de incentivo gubernamental. El 51 % (335) no recurrió a familiares o conocidos para su sostenimiento, mientras que el 49 % (319) sí lo hizo, entre ellos, los trabajadores independientes con el 29 % (192). El 69 % (440) no dispone de ahorros o cesantías para subsanar necesidades básicas, tan solo un 31 % (195) lo tiene, y consideraron también la posibilidad de enfrentar a la pandemia utilizando estos recursos.

Estas cifras concuerdan con los de la revista Semana que en julio de 2020 presentó un análisis del Observatorio Fiscal de la Universidad Javeriana, el cual afirma que menos del 55 % de los hogares tiene capacidad de ahorro, calculando el tiempo que les toma a distintos tipos de hogares colombianos hacerlo para cubrir un mes de sus gastos (Semana, 2020).

Figura 12.

Deudas bancarias en el momento de la pandemia

Fuente: elaboración propia.

Al ser preguntados por la adquisición de créditos, se observa en la Figura 12 que el 34 % (224) de trabajadores independientes asumió el riesgo de endeudarse financie-

ramente para soportar su negocio, el 16 % (104) de los empleados lo hizo, así como el 10 % (68) de los empresarios. Por otra parte, el 63 % (401) afirmó no contar con las condiciones para solicitar crédito bancario.

Las entidades con las que más acordaron financiación para adquirir una deuda los participantes fueron: 33,5 % respondió "otro" (organizaciones o personas naturales no vigiladas por la Superintendencia Financiera). Esta modalidad es utilizada en mayor medida por el sector informal, en parte debido a la facilidad de condiciones, como la inmediatez en el desembolso del dinero, sin atender la falta de garantías que generan riesgos: tasas de usura o medios coercitivos, que son utilizados por los prestamistas para recuperar el préstamo. Instituciones vigiladas: el 15,3 % en el Banco Davivienda; el 13,5 % en Bancolombia; el 10,3 % en Caja Social; el 7,5 % en el Banco de Bogotá; el 6,8 % en el Banco de la Mujer; el 5,3 % en el Banco Agrario; el 5 % en BBVA; y el 2,8 % en AV Villas.

Estrategias para la obtención de ingresos

Las mipymes han sido el sector más afectado por la propagación del coronavirus, obligando a empresarios y trabajadores independientes a buscar otras estrategias para proteger sus negocios.

Sobre estas posibilidades, el 62 % (404) de los participantes consideró que debía esperar a los planes de reactivación determinados por el Gobierno, sin proponer ningún

cambio. En contraste, el 38 % (250) generó nuevas estrategias: el 22 % (143) de trabajadores independientes, el 9 % (56) de empresarios y el 8 % (51) de empleados.

Figura 13.

Estrategias generadas por empresarios y trabajadores independientes para la obtención de ingresos

Fuente: elaboración propia.

La Figura 13 presenta el 100 % de estrategias planteadas por los participantes: el 39 % formuló un cambio de actividad económica e innovación en sus productos/servicios empresariales; el 26 % incursionó en el mercadeo digital; el 21% amplió el servicio a través de los domicilios; el 10 % aplicó nuevas estrategias de mercadeo: venta y ampliación de productos/servicios en ciudades cercanas, descuentos, promociones, optimización del servicio, voz a voz, clientes referidos, entre otros; el 3 % realizó teletrabajo; y el 1 % experimentó disminución de costos. Los datos anteriores indican la necesidad de los encuestados para hacer inversión de sostenimiento o para iniciar nuevos negocios. Así, es re-

querido: 38 % trabajadores independientes, 17 % empleados y 14 % empresarios.

El impacto de la contingencia viral afectó hondamente el sector terciario. Las micro y pequeñas empresas han sufrido el rigor de pérdidas, desempleo, inestabilidad de emprendedores y trabajadores informales, y cierre de establecimientos que confirman la vulnerabilidad de estos grupos. Se visibilizaron igualmente otros problemas estructurales del Estado y la sociedad: la inequidad, aumento de violencia intrafamiliar, protestas y movilizaciones sociales, bloqueo de vías arterias, vandalismo. Otros abusos se dieron con el incremento del teletrabajo y la virtualidad ampliada a horarios de jornadas extralaborales, reduciendo el tiempo libre de dedicación a la familia.

> *La compañía NordVPN Teams de Nueva York calculó las horas de trabajo de los empleados. Las jornadas laborales en la virtualidad se extendieron, en promedio, dos horas y media más de lo normal, "trabajar desde casa significa trabajar más para la mayoría de gente (El Tiempo, 2021).*

Sin embargo, los procesos de reactivación económica determinados por las políticas gubernamentales mostraron gradualmente, como resultado de la evolución de la pandemia, una leve recuperación de los niveles económicos.

Dieciséis meses después de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) reconociera la enfermedad de la COVID-19 como una emergencia sanitaria mundial, y tras ser

considerada pandemia, las medidas de confinamiento y aislamiento social decretados por el Gobierno repercutieron negativamente en la vida personal, familiar y laboral, obligando a priorizar actividades e intereses acordes a la nueva realidad.

Entendiendo el concepto de ***resiliencia***, según John Bowlby, como "la capacidad del ser humano de superar situaciones adversas, saliendo fortalecido de ella" (Cyrulnik, 2001), se puede concluir que de la crisis surgieron nuevas oportunidades. La capacidad de enfrentar esta problemática, aprender de la experiencia, sobreponerse, superarse, indica una actitud resiliente.

Oportunidades en relación con las actividades laborales, destacando el incremento de la modalidad de teletrabajo en algunas empresas, la atención domiciliaria y la modalidad semipresencial. En cuanto a la vida familiar, se aprendió a compartir tareas domésticas y compromisos laborales en los mismos espacios. En las empresas, la resiliencia colectiva se dio con la creación de nuevas organizaciones, emprendimientos, innovación, reducción de costos, modos de hacer negocios ofertando servicios/productos a través de domicilios, mercadeo digital y teletrabajo, el apoyo social a través de redes y la asociatividad.

El cierre de escuelas y centros de día y cuidados y el confinamiento en los hogares hace que en muchos casos haya que compatibilizar el teletrabajo con los cuidados de niños y niñas o de mayores y dependientes. En ocasiones

esto hace que la conciliación de la vida laboral y familiar se tenga que realizar en casa y la corresponsabilidad deba extenderse a toda la familia para evitar la sobrecarga sobre unos pocos. La socióloga Marina Subirats (2020) afirma que en “estos días, las familias conviven mucho más de lo habitual y se pueden centrar en cosas para las que normalmente no hay tiempo”, y recomienda aprovechar la cuarentena para implicar a hijos e hijas por igual en las tareas comunes (Corporación de Radio y Televisión Española, S. A., 2020).

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN Y REACTIVACIÓN ECONÓMICA

DISEÑADAS POR LA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD, ALCALDÍA DE FUSAGASUGÁ

Capítulo III

Estrategias de Mitigación y Reactivación Económica Diseñadas por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá

El concepto de estrategia se ha mantenido a través del tiempo, sin embargo, las dinámicas y variedad de empresas están en permanente cambio, obligando a formular y adoptar nuevas propuestas de acuerdo con la realidad. Las organizaciones pueden ser rentables a largo plazo (sostenibles) o las que cierran en corto tiempo o están en proceso de hacerlo.

> *Para Bradley y Parrish (2005) las empresas sostenibles se centran en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (Stakeholders) y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites planetarios centrándose en retornos razonables y beneficios, en lugar de un crecimiento constante. Necesariamente tienen una orientación múltiple (ambiental, social, de gobernabilidad y financiera) (Garzón y Ibarra, 2014, p. 58).*

Disponer de una estrategia empresarial clara y definida es un factor clave para afrontar y superar con éxito crisis de gran envergadura como la pandemia.

> *Los tiempos que vivimos, sumidos en una constante crisis, no tienen respuesta si no se hace conociendo esta competencia directiva (visión estratégica), asumiendo que los períodos de crisis son los comienzos de los grandes cambios sociales que se han dado y se darán (López y Martín, 2012).*

Puede entenderse por estrategia: medida competitiva y planteamiento comercial con que los administradores funcionan de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. La estrategia tiene que ver con trabajar de manera diferente, hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere ventajas (Peteraf, Thompson, Gamble y Strinckland, 2012).

Se reitera cómo la crisis mundial provocada por la pandemia ha generado también cambios políticos, sociales, económicos y ambientales que han dado lugar a nuevos estilos de vida, mayor conciencia sobre el cuidado de la naturaleza, la salud y la familia, así como a la búsqueda de otras formas de hacer negocios, prácticamente mediatizadas por el uso imprescindible de la tecnología, que, de alguna manera, se convierten en nuevas oportunidades.

Igualmente, el sector empresarial ha tenido que desarrollar acciones y estrategias de supervivencia en el

mercado, aprovechando al máximo las nuevas demandas y tendencias comerciales: 1) la realización de estudios de mercado para conocer el nuevo perfil del consumidor y detectar sus preferencias; 2) utilización de técnicas de *marketing* mediante programas de fidelidad, ofertas, promociones y descuentos; 3) implementación de medidas de seguridad generadoras de confianza y estímulo a los clientes al cierre de la compra; 4) propuesta de soluciones innovadoras con un manejo equilibrado del costo-beneficio; 5) brindar bienestar a colaboradores buscando su satisfacción, reconociéndolos como capital humano, incentivando nuevas formas laborales como el teletrabajo; 6) uso de recursos tecnológicos y de innovación que promueven empresas más eficientes y con el valor agregado de la reducción de costos operacionales; y 7) enfoque de esfuerzos para la generación de liquidez y rotación de inventarios.

A estas acciones se suma la responsabilidad de los entes gubernamentales que, de acuerdo con sus mandatos constitucionales, deben garantizar las condiciones mínimas para proteger la vida de la población colombiana. Justamente, en este principio se fundamenta la reactivación económica, lo que incluye considerar alternativas novedosas para la reducción de los índices de miseria y pobreza, generación de empleo y cobertura de seguridad social.

La Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de Fusagasugá diseñó e implementó estrategias de reactivación del sector terciario. Como punto de partida, se basó en el diagnóstico que aportaron los investigado-

res del grupo ARADO, insumo que acopió observaciones y recomendaciones de los microempresarios, empleados y trabajadores independientes, actores de esta problemática. También se atendieron propuestas, instrucciones y normativas gubernamentales que, en conjunto, definieron la planeación a corto y mediano plazo.

Esta sinergia se fundamenta en la teoría de la competitividad sistémica de E. Klaus (1994), que propone la solución conjunta de problemas, con la separación de los actores institucionales, para desarrollar una mayor capacidad de organización, interacción y gestión hacia un propósito sistémico de sociedad (Aguilar, 2005).

Así, se generaron rutas de trabajo para hacer frente a la reactivación, acompañando a empresarios y comerciantes que, en sinergia universidad-Alcaldía-comunidad, contribuyeron a visibilizar nuevas oportunidades de emprendimiento, generación de ingresos y mejoramiento de la calidad de vida, a través de programas de capacitación continua.

En la Figura 14 se presentan recomendaciones consolidadas en 5 grupos, que facilitan la descripción y el análisis de sugerencias realizadas por 344 participantes, que atendieron la encuesta de un total de 654 personas.

Figura 14.

Recomendaciones del sector terciario a la Administración municipal

Fuente: elaboración propia.

Principales recomendaciones:

1. Otorgamiento de beneficios por parte de la Alcaldía, 192 respuestas (56 %) del total (344 participantes). Contiene las siguientes alternativas: a) apoyo y alivios económicos a los empresarios y trabajadores independientes en pagos de servicios públicos, impuestos, nómina, tarifas y otras excepciones tributarias (industria y comercios, renta, cámara de comercio, entre otros); b) correcta distribución de subsidios y ayudas socio-económicas y alimentarias a familias vulnerables debidamente identificadas: amas de casa, madres cabeza de hogar, desplazados, desempleados, personas de la tercera edad y estudiantes; y c) solidaridad.

2. Capacitación a emprendedores, empresarios, profesionales y trabajadores independientes, a través de talleres, estrategias de innovación y mercadeo, 96 encuestados (28 %). Incluyó: a) alianzas estratégicas con mujeres urbanas y rurales para comercializar productos agrícolas, proce-

sados y artesanales; b) fortalecimiento en temas de gerencia, crecimiento empresarial, manejo financiero, ***marketing*** digital, publicidad y atención al cliente, manejo y uso de las TIC y protocolos de bioseguridad; c) realización de ferias virtuales o presenciales; d) apoyo al comercio, fundaciones, gremios, asociaciones y sector educativo; e) asesoramiento de la Secretaria de Salud; f) estrategias de innovación para apoyar y fortalecer el emprendimiento; g) vigilancia y control del cumplimiento de protocolos; y h) promoción de nuevas ofertas de trabajo.

3. Confinamiento inteligente 38 participantes (11 %), teniendo en cuenta que el proceso de aplicación de instrumento se realizó desde que inició la pandemia, momento en el cual los empresarios se encontraban con sus instalaciones cerradas. Abordó: a) mantener la cuarentena obligatoria; y b) reactivación económica, atendiendo las normas de bioseguridad estipuladas por el Gobierno nacional.

4. Financiamiento por entidades bancarias, bajas tasas de interés y de fácil acceso, 14 respuestas (4 %): a) congelamiento de la deuda sin cobro de mora.

5. Canales de comunicación efectiva, 4 participantes (1 %). Incluyó: a) ampliar información sobre créditos de vivienda con tasa de cobertura; b) reportar información oficial; c) diseño de una página o aplicación que contenga información relacionada con la COVID-19, normatividad, protocolos de bioseguridad, estadísticas de la evolución de la afectación sanitaria: infectados, recuperados y fallecidos;

y d) recomendaciones e inscripción de negocios para la reapertura económica.

Atendido el ciclo de recomendaciones, se inició el proceso de gestión de estrategias para actores del sector terciario, años 2020 y 2021.

Estrategias de mitigación año 2020

La Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de Fusagasugá adelantó acciones previamente contempladas por el Gobierno local, registradas en el informe de gestión del Plan de Desarrollo Municipal (2020):

Articulación interinstitucional para la elaboración de estudios sectoriales. Suscripción del convenio específico Universidad de Cundinamarca – Alcaldía, para la realización de la investigación ***COVID 19. Afectación socioeconómica del sector terciario comercio servicio, Fusagasugá***, con la coordinación de los investigadores del grupo ARADO.

- La estrategia de reactivación económica, lanzada durante el año 2020, se denominó ***Fusagasugá Nuevo Amanecer***, fundamentada en 10 pilares:

1. Canales de financiamiento y sistemas de crédito: a) gestión línea de crédito ***Fusagasugá Responde***, convenio con BANCOLDEX, otorgando créditos por más de $2.300.000.000, con intereses por debajo de la tasa del mercado, mínimo 3 puntos para créditos tradicionales y 5 puntos para microcréditos, contemplando periodo de gra-

cia para abono a capital hasta por seis meses y dos años de plazo; beneficiarios: aproximadamente 400 emprendedores y empresarios; b) firma de convenio con la Gobernación de Cundinamarca, objetivo: "Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para la implementación de estrategias de recuperación económica y el fortalecimiento del sector comercial afectado por las consecuencias de la pandemia del Covid-19", para la entrega de elementos de trabajo a empresarios y comerciantes de los sectores priorizados, por valor total de $788.780.000.

2. Impulso a la economía: diseño de herramientas para el fortalecimiento de emprendedores y mipymes: a) creación de la plataforma ***Fusagasugá Nuevo Amanecer***; b) participación de 7 empresas en plataformas virtuales: Bazzarbog y Mi Bogotá Week; c) capacitación en comercio y mercadeo electrónico a una asociación con 25 afiliados y 81 empresas; curso de ***marketing*** digital con la CCB, SENA, UNAD y DIAN; talleres plan de mercadeo y de ventas con la CCB y asistencia 60 empresarios; taller de fotografía en dispositivos móviles con la Corporación Mundial de la Mujer Colombia; contacto con empresas e instituciones para promoción o comercialización digital de productos; d) en alianza con Facebook y las alcaldías de Medellín, Envigado y Sabaneta se realizó una capacitación en comercio electrónico (Instagram, Messenger, WhatsApp y Facebook), con la participación de 400 fusagasugueños; e) participación de 94 mujeres programa ***Ella Hace Historia***; f) inscripción empresarios convocatoria ***Quiero mi tienda virtual*** de Mi-

nisterio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MinTIC; g) vinculación de 400 empresas con la Secretaría, recibiendo en promedio 60 ofertas mensuales en diferentes temas a través de capacitaciones y asesorías; h) 25 artesanos beneficiados con materia prima y estrategias de comercialización; i) asesoría personalizada en diseño de piezas publicitarias, de marca y en estrategias de ***marketing*** digital, vinculando empresas o unidades productivas en proceso de desarrollo e innovación: Achiras de Sagú y Dulce Deseo Coffee; j) acompañamiento a empresarios en la presentación a convocatorias de fortalecimiento ofertadas por entidades en el ámbito municipal, departamental y nacional; k) entrega de 200 kits de bioseguridad a comerciantes, incluyendo un detalle para promover la ***Marca Ciudad***; y l) servicio de conciliación arrendadores y arrendatarios, con la CCB.

3. Se realizaron cuatro campañas ***Compra lo nuestro,*** para incentivar el consumo de productos de Fusagasugá y la región de Sumapaz: a) ***Compra con el corazón cómprale al campesino fusagasugueño***, 300 canastas vendidas 72 familias beneficiadas, más de 25 millones en ventas generadas; b) ***Compra con el corazón compra en Fusagasugá,*** realizada en diciembre con la participación de 115 establecimientos, fortaleciendo el trabajo conjunto con el sector privado para favorecer la reactivación comercial; c) ***Cómprale al artesano fusagasugueño***, promoción del catálogo en convenio con Artesanías de Colombia, 19 empresarios beneficiados, divulgado a través de campañas digitales e

impresas, pautadas con paga en Facebook; d) ***Compra con el corazón, cómprale a la mujer fusagasugueña***, 400 emprendimientos y negocios liderados por ellas promocionados a través de los canales digitales de la Administración con pauta paga en Facebook.

4. Beneficios tributarios: aprobados en diciembre de 2020 con alivios en pago impuesto de industria y comercio a sectores afectados e incentivos tributarios para estimular la creación de empresa y generación de empleo.

5. Reactivación turística. La Oficina de Turismo realizó el lanzamiento de rutas gastronómicas en diciembre 2020: Ruta del sol y Descanso Chinauta; ruta gastronómica las Delicias del Sur (desde el monumento del Indio hasta límites con Arbeláez); ruta Los Sabores de Usatama (inicia en el Parador Turístico Fusacatán vía Silvania); recorrido gastronómico Centro el Sabor de los Sutagaos; corredor gastronómico de La Aguadita Región Bendita.

- Conocimiento e ilustración sobre rutas ancestrales y naturales del municipio (grupo Arado).

Se amplía esta estrategia dada la importancia de las novedosas oportunidades que presenta la actividad, en relación con la reactivación económica regional y al potencial del mismo, referenciando resultados de la revaloración del turismo regional o interno: Artículo ***Rutas ancestrales y naturales, potencial del turismo sostenible y sustentable, provincia del Sumapaz***, publicado en el libro ***La gestión organizacional en el siglo XXI (2021).***

En el artículo, se describen dos rutas ancestrales, valiosas históricamente, enclavadas en un acogedor escenario natural. En ellas, caminantes o senderistas pueden contemplar verdes paisajes, disfrutar avistamiento de aves, espeleología, observación de petroglifos de la América prehispánica (…). Una de ellas es la ***Ruta mágica del Fusacatán***, de raíces indígenas de los pueblos asentados en las laderas de los cerros Cruz Grande, Cruz Chiquita y Fusacatán. Este último, es la estructura montañosa más importante del municipio, atravesado por quebradas y afluentes hídricos emanados de las áreas de bosques húmedos que dan origen a la microcuenca el Jordán (…). Otra ruta es el ***Parque Natural, Reserva ecológica de San Rafael*** (…) cuyo recorrido inicia en el centro poblado de La Aguadita (…). En este trayecto conocido como: ***Corredor Gastronómico de La Aguadita Región Bendita***, los visitantes encuentran negocios de comida típica de la región: trucha, fritanga, gallina, productos artesanales, lácteos. Otro atractivo son los viveros ubicados a lo largo de la carretera, con llamativas plantas ornamentales, frutales y forestales; e igualmente, se pueden observar petroglifos en algunas zonas de la vereda (Escobar, Velásquez, Escobar, Calderón y Contreras, 2021).

- Apoyo a los hoteles para que adquieran el sello de bioseguridad y proyección de nuevos productos turísticos para 2021.

6. Acompañamiento, asistencia técnica, capacitación, fortalecimiento y seguimiento a 40 unidades empresariales: a) sensibilización a administradores y propietarios

de 624 establecimientos para adopción de medidas de bioseguridad; b) validación de 1.500 protocolos diseñados por comerciantes que gradualmente fueron reactivándose; y c) atención personalizada y continua a empresarios para garantizar la reactivación.

7. Atención a gremios viveristas. Se diseñó una plataforma de comercialización de productos, lanzada oficialmente por redes sociales en mayo, mes de las madres. 12 viveros inscritos, venta $2.730.000.

8. Empleabilidad. Oferta laboral dirigida a distintas áreas para la ocupación de cargos en niveles gerencial, profesional, auxiliar y operarios. Se cumplieron cursos de capacitación presenciales y virtuales, talleres sobre procesos de selección de personal, registro página del servicio público de empleo, diligenciamiento de hojas de vida. Se brindó especial atención a población desempleada difundiendo información en los siguientes temas: subsidio de desempleo, servicio de salud, bonos alimenticios y bonos de caja de compensación.

9. Beneficios a población vulnerable otorgados por la Oficina de Solidaridad de la Alcaldía en convenio con la Fundación Santo Domingo, entrega de 1.000 mercados.

10. Canales de comunicación. a) reactivación de la página de Facebook de la Alcaldía; b) creación grupos gremiales de WhatsApp; c) cobertura de correos electrónicos a empresarios; y d) entrevistas en emisoras (Alcaldía de Fusagasugá, 2020).

Estrategias de reactivación aplicadas en el año 2021

Informe 2021, gestión Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, actividades y estrategias realizadas:

- Capacitación a empresarios, emprendedores y comunidad sobre fortalecimiento de las habilidades y competencias en beneficio de sus unidades empresariales.

Tabla 4.

Capacitaciones primer semestre 2021

Tema	Número de asistentes	% Participantes
Pandemia y reactivación	158	18%
Artesanos	31	4%
Asociatividad	39	5%
Emprendimiento	92	11%
Finanzas	77	9%
Mercadeo	325	38%
Normatividad	44	5%
Soluciones digitales	84	10%
Viverismo	12	1%
Total	**862**	**100%**

Nota. Datos del informe de gestión, primer semestre 2021, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad. Fuente: elaboración propia.

Figura 15.

Capacitaciones primer semestre 2021

Nota. Datos del informe de gestión, primer semestre 2021, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 4 y la Figura 15 se relacionan capacitaciones, número de asistentes, agrupados por intereses afines.

Porcentaje de participación:

Fueron 325 personas (38 %) las que asistieron a los cursos de mercadeo: - ***Marca Somos lo que comunicamos***; - ***Atención y servicio al cliente***; - ***Estrategias de ventas en entornos comerciales***; - ***Tips de exhibición y promoción de ventas***; - ***El estilo de mi negocio sí importa***; - ***Mercados culturales tips que debes saber***; - ***Ciudades Inteligentes mobiliario comercial urbano moderno***. Estos temas fueron requeridos por los empresarios para fortalecer sus negocios e ingresos a través de las ventas y prestar un mejor servicio a sus clientes.

> *Las empresas han tratado de mejorar su eficiencia mediante la implementación de la filosofía del servicio al cliente. Por tal razón, en los últimos tiem-*

> *pos, a escala mundial, las compañías han dejado de centrarse en el producto que ofrecen para centrarse en él, pues al momento de evaluar la rentabilidad, este es su verdadera razón de existir (Prieto Herrera, 2013).*

El comportamiento de los mercados mundiales se ha transformado por los avances tecnológicos y como consecuencia de la pandemia. Con la llegada de Internet, las formas tradicionales de comercio han evolucionado; sin embargo, muchas mipymes utilizan esta herramienta para fines sencillos, como el envío de correos electrónicos o la realización de tareas administrativas. Así, la situación actual ha obligado a las empresas a replantearse sus modelos de negocio a través de las transacciones electrónicas y el marketing digital.

> *Los negocios tradicionales, enfrentan nuevos retos para comercializar su producción, por lo que, sin duda, aquellas empresas que son capaces de afrontar desafíos, generando cambios y avanzando hacia lo digital pueden adaptarse al escenario comercial del e-commerce. Este método de compra-venta por internet permite a los gerentes entrar en la nueva era del comercio para que puedan cruzar fronteras, mejorando y agilizando sus procesos y en efecto crecer en el mercado. Todo esto, es parte de la innovación de las empresas, Schumpeter (1934) apostaba por la innovación, como un proceso de ejecutar nuevas combinaciones que generan otras formas de cubrir la demanda existente o crear productos (Rodríguez, Ortíz, Quiroz, y Parrales, 2020).*

"El marketing es un proceso administrativo y social, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la generación, la oferta y el intercambio de productos de valor con sus iguales" (Kotler y Lane, 2006, p.6).

Ilustración 1.

Publicidad, capacitación y *tips* de exhibición y promoción de ventas

Fuente: María Alejandra del Rosario Rico Tarazona. Diseñadora gráfica, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de Fusagasugá. Junio 23 de 2021.

Fueron 158 asistentes (18 %) los que tomaron cursos relacionados con la pandemia y la reactivación económica: - *Procesos de obtención de registros y notificación sanitaria*; - *Adaptación al cambio*; y - *Mejora continua para la re-*

activación. La instancia también ofertó cursos de emprendimiento, ideación y estructuración del plan de negocios a 92 inscritos (11%).

Ilustración 2.

Publicidad, capacitación y emprendimiento

Fuente: María Alejandra del Rosario Rico Tarazona. Diseñadora gráfica, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de Fusagasugá. Junio 23 de 2021.

En soluciones digitales participaron 84 personas (10 %), cursos: - *Banca de las oportunidades*; y - *Plataforma de comercio electrónico para la estrategia de mercados campesinos (CRC)*.

Ilustración 3.

Publicidad, capacitación y soluciones digitales

Fuente: María Alejandra del Rosario Rico Tarazona. Diseñadora gráfica, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de Fusagasugá. Abril 6 de 2021.

En finanzas 77 usuarios (9 %), cursos: - *Presupuesto, ahorro y manejo de deuda*; -*Educación económica y financiera*; y - *Finanzas personales*.

El 5 % se capacitó en: - normatividad laboral, tributaria, ambiental y de comercio, 44 personas; y 39 en temas de beneficios y pasos para la asociatividad empresarial.

Igualmente, se realizaron reuniones con subsectores económicos, 31 artesanos (4 %) y 12 viveristas (1 %).

☑ *Asesorías y acompañamientos personalizados*

Dirigido a los emprendedores, se proporcionó seguimiento y asesoría en diseño gráfico, creación de marca, ***marketing*** digital y ***marketing*** en Internet, procesos de asistencia técnica para viveros, exportación de bienes y servicios, acceso a protocolos Ruta-ES y bioseguridad en el sector comercial.

Tabla 5.

Asesorías y acompañamiento personalizado

Tema	Número de asistentes	% Participantes
Marketing digital	23	21%
Diseño gráfico y creación de marca	14	13%
Economía solidaria	10	9%
Asistencia técnica al proyecto Clúster Viveros	60	56%
Total	107	100%

Nota. Datos del informe de gestión, primer semestre 2021, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad. Fuente: elaboración propia.

Figura 16.

Asesorías y acompañamiento personalizado

Nota. Datos del informe de gestión, primer semestre 2021, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad. Fuente: elaboración propia.

La Tabla 5 y la Figura 16 contienen datos de acompañamiento y asesorías personalizadas.

60 viveristas (56 %) recibieron visitas programadas en los meses marzo, abril, mayo tomando asesorías, acompañamiento fitosanitario y técnico. El enfoque de clúster de viveros aportó a la implementación de procesos sobre: a) estrategia financiera Banco Agrario; b) formalización empresarial para el crecimiento del negocio, CCB; y c) extensión técnica en lineamientos, Instituto Agropecuario Colombiano (ICA) sobre Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA) y Manejo Integrado de Plagas (MIPE), mediante la conformación de una mesa técnica integrada por viveristas de Fusagasugá/región y funcionarios de las entidades de apoyo.

Ilustración 4.

Publicidad capacitaciones viveristas

Fuente: María Alejandra del Rosario Rico Tarazona. Diseñadora gráfica, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de Fusagasugá. Junio 25 de 2021.

Fueron 23 (21 %) los emprendedores y empresarios que se beneficiaron recibiendo asesorías en ***marketing*** digital: - publicidad digital, - manejo de redes sociales, - ventas y negocios ***online***, - marca personal y comercio electrónico. Cabe resaltar que el grupo asistido lo conformaron población cabeza de familia, adultos mayores, jóvenes y personas en condición de discapacidad.

A 14 emprendedores (13 %) se les brindó apoyo para mejorar estrategias publicitarias, entregando material gráfi-

co digital, incluyendo diseño de logo, banner y demás piezas gráficas, ahorrándoles costos y obteniendo productos digitales de alta calidad.

Siguiendo políticas de integración de género, fueron asesoradas 10 emprendedoras (9 %) residentes en la comuna sur oriental, interesadas en organizar asociaciones. Para su concesión se adelantaron reuniones, tratándose aspectos sobre modelos asociativos, acción preliminar a la conformación de la entidad sin ánimo de lucro ESAL, beneficios y compromisos.

Sinergia interinstitucional

Capitalizando políticas, planes y programas de organismos y entidades del orden nacional, la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad canalizó recursos financieros y materiales cubriendo buena parte de las aspiraciones posibles de solución para la población afectada, condición que actualmente sigue en cumplimiento como aporte al desarrollo social y económico de la región. Se realizaron alianzas con entidades públicas y privadas, para apoyar emprendimientos y fortalecimiento de la competitividad: CCB, INNpulsa, MinTic, Cenisoft, Procolombia, Comisión Regional de Competitividad (CRC), Universidad Nacional de Colombia (UNAL), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), COLNODO.

Con la CCB se adelantó acompañamiento y asesoría a 106 empresarios, previamente registrados por la Secretaría de Desarrollo Económico, y fue priorizada la capacita-

ción en áreas: legal y normativa, administración y gestión de unidades de negocios, gestión comercial y generación de redes empresariales. También, fueron convocados empresarios con menos de un año de experiencia comercial para participar en programas especiales con expertos (asistencia 47 emprendedores).

Igualmente, para facilitar procesos de formalización se creó la ventanilla única empresarial.

Por su parte, la articulación con Colviveros facilitó el acercamiento de los viveristas con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), situación que favoreció la renovación de registros y certificados de calidad y Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), redundando en ágiles procedimientos de adquisición de insumos y material vegetal en grandes volúmenes, consolidando su formalización.

Con INNpulsa, agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno nacional, junto a MinCIT, se acompañó localmente el ejercicio de aceleración de emprendimientos de alto potencial, procesos innovadores y de financiación que ha permitido escalar a empresas del país hacia el desarrollo económico equitativo, y en sinergia con CEmprende, se establecieron acuerdos ofreciendo: capacitaciones, webinar, programas para mujeres emprendedoras, 31 licencias ***stive kits*** de presencia web gratuito, ***hosting***, dominio gratis, plantilla web profesional, correo corporativo, boletín CEmprende.

Fueron 40 los emprendedores de Fusagasugá que, durante el primer semestre de 2021, con el MinTic, participaron en la iniciativa "Quiero Vender en Línea", buscando poner en marcha 6.400 tiendas virtuales incorporadas a la modalidad marketplace.

Con el programa Tu Negocio + Digital del MinCIT, se patrocinaron 111 empresarios y emprendedores, a través de la Colombia Productiva, en la implementación de soluciones tecnológicas: creación de página web, *software* contable, de facturación e inventarios, o plataforma de pagos electrónicos.

En mesas de trabajo con Procolombia, se conformó la ruta del emprendimiento: RUTA ES, posibilitando a empresas del municipio a explorar y abrir mercados internacionales, contemplando participación en capacitaciones empresariales y avanzando una primera caracterización del potencial exportador de los viveristas.

En sinergia con la Comisión Regional de Competitividad (CRC), participó en capacitación organizacional un grupo heterogéneo de 111 emprendedores y empresarios, de los cuales 60 provenían del sector rural, a los que se sumaron 25 jóvenes, 3 víctimas del conflicto armado y 5 mujeres cabeza de familia.

La Corporación Mundial de la Mujer, COLNODO y el SENA, con el objetivo de visibilizar a las mujeres emprendedoras e inspirar a otras, convocó a 134 artesanas del municipio, de las cuales se vincularon seis al proyecto "Historias

hechas a mano", de la Fundación Juan Pablo Socarras, para fortalecer sus unidades productivas por medio de capacitaciones en producto, diseño, estudio de mercado, creación, uso o mejora de logo y marca. (Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá, 2021).

Eventos y Convocatorias

Tabla 6.

Eventos y convocatorias realizadas

Eventos / Convocatorias	Logro	Participantes
Rueda de servicios para profesionales y empresarios viveristas Aliados: CCB y Colviveros	Feria de servicios para profesionales y empresarios viveristas. Fecha: 2 y 3 de junio de 2021.	Promedio de 80 personas.
Compra con el corazón cómprale al artesano fusagasugueño Aliados: centros comerciales Jardín, Manila y la Querencia, instalación de 8 carpas	Promoción y comercialización de productos artesanales. Fecha:11 de junio a 11 de julio de 2021 en fines de semana.	16 artesanos: 19% madres cabeza de familia, 19% sector rural y 6% adultos mayores.
Compra con el corazón, cómprale a la mujer fusagasugueña. Aliado: Secretaría de Integración Social, Alcaldía de Fusagasugá	Publicación de la campaña en redes sociales y base de datos emprendimientos. Fecha: 8 de marzo 2021.	153 mujeres caracterizadas con sus emprendimientos en base de datos, página fusagasaguganuevoamanecer.com.

Eventos / Convocatorias	Logro	Participantes
Compra con el corazón, compra en la plaza de mercado de Fusagasugá Aliado: Dirección de Recursos Físicos de la Administración Municipal	Apoyo, diseño gráfico de la campaña y publicación en redes sociales.	Participaron todos los empresarios de la plaza de mercado de Fusagasugá.
Lanzamiento Marca Ciudad	Se espera que, bajo la Marca Ciudad, se beneficien las estrategias de reactivación económica, aumento del número de turistas y fortalecimiento del comercio. Estrategias: -Crear campaña de expectativa, a través de videos cortos. -Material publicitario, para dar a conocer el concepto gráfico. -Evento presencial, para hacer tangible el concepto de + Fusagasugá.	
Programa radial, Fusagasugá Nuevo Amanecer	Estrategia para dar a conocer la oferta institucional de la dependencia y tratar temas de interés para empresarios y emprendedores de la región.	

Eventos / Convocatorias	Logro	Participantes
Entrega de elementos a mipymes y comerciantes Aliado: Gobernación de Cundinamarca	Se generaron recursos por valor de $788.780.000, en convocatoria para entrega de elementos a minimarket, restaurantes, papelerías, salas de belleza, spa, panaderías y cafeterías, lavaderos de vehículos, talleres mecánicos y montallantas, cárnicos, salsamentarias, productos lácteos, bares, hotelería y turismo, veterinarias y tiendas de mascotas, artesanías.	332 mipymes beneficiadas
INVIMA (Obtención registro o notificación sanitaria)	Apoyo a empresas y emprendedores para la obtención del registro.	4 empresas con $11.993.260
Registro marca comercial Superintendencia de Industria y Comercio	Estímulo para registro de marca comercial ante Superintendencia de Industria y Comercio.	16 Mipymes por $8.382.720
Convocatorias 005 y 007 del Fondo de Fomento Empresarial de Fusagasugá FFEF, dirigido a víctimas. Aliado: Secretaría de Familia e Integración Social	Beneficios económicos a emprendedores víctimas.	-005: 8 emprendimientos beneficiados, cada uno con asignación de $3.200.000. -007: 31 emprendedores y empresarios con asignación total de $183.092.752

Nota. Datos del informe de gestión, primer semestre 2021, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Alcaldía de Fusagasugá. Imágenes: María Alejandra del Rosario Rico Tarazona, Diseñadora gráfica, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá (segundo semestre 2021). Fuente: elaboración propia.

Políticas públicas

Empleo decente: durante abril y junio de 2021 se realizaron mesas de trabajo y consultas ciudadanas con diferentes actores involucrados, adelantando propuestas: (justificación, plan de trabajo, estructuración de problemas) y un diagnóstico estadístico (soportado en documento elaborado en conjunto con el equipo técnico de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020).

Emprendimiento: realización de mesas de participación ciudadana (negros, afro, raizales y palenqueros NARP, mujeres, indígenas), con presentación de documentos técnicos requeridos por la Secretaría de Planeación, Alcaldía Municipal de Fusagasugá.

Censo a vendedores informales

Diseño de instrumento técnico, tipo encuesta, para recolectar información, interviniendo 3 de 10 polígonos proyectados, censando y georreferenciando 145 personas.

Para el segundo periodo de 2021, la Secretaría continuó implementando estrategias de capacitación y asesoría, la mayoría realizadas en conjunto con CCB. En la Figura 17 se relaciona el porcentaje de estas actividades por temas de interés, solicitadas por empresarios y emprendedores (Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá, 2021). Se señala, que estas tácticas son una parte de lo adelantado por esa dependencia.

Figura 17.

Capacitaciones y asesorías, segundo semestre 2021

Nota. Datos de la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá. Fuente: elaboración propia.

El 45 % corresponde a temas de mercadeo: - Introducción a las ventas por internet, -Mercadeo y estrategia, - Diseño plan de ventas, - Cómo optimizar Instagram para ventas, - Cómo hacer una campaña de Facebook básica, - Diseño plan de mercadeo, - Cómo pautar una publicación oscura en Facebook.

Ilustración 5.

Imagen publicitaria, asesoría en mercadeo y estrategia

Fuente: María Alejandra del Rosario Rico Tarazona. Diseñadora gráfica, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá (segundo semestre 2021).

El 30 % en finanzas: - Cómo llevar las cuentas de su negocio, - Costeo de productos y servicios, - Conoce los plazos para acceder a créditos, - Tributos y financieros, - Manejo de flujo de caja y liquidez, - Obligación de los comerciantes frente a la facturación electrónica.

Ilustración 6.

Imagen publicitaria, asesoría en temas tributarios y financieros

Fuente: María Alejandra del Rosario Rico Tarazona. Diseñadora gráfica, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá (segundo semestre 2021).

El 10 % en emprendimiento: - Liderazgo para emprender, y - Diseña tu modelo de negocio.

Ilustración 7.

Imagen publicitaria, asesoría diseño del modelo de negocio

Fuente: María Alejandra del Rosario Rico Tarazona. Diseñadora gráfica, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá (segundo semestre 2021).

El 5 % en derecho laboral: - Contratación laboral y seguridad social, y 5 % en Desarrollo técnicas de negociación.

Ilustración 8.

Imágenes publicitarias, asesorías en contratación laboral y negociación

Fuente: María Alejandra del Rosario Rico Tarazona. Diseñadora gráfica, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá (segundo semestre 2021).

Propuestas para seguir fortaleciendo la competitividad de las empresas del sector terciario, Fusagasugá

Dado el impacto generado por las estrategias desarrolladas durante los años 2020 y 2021, y teniendo en cuenta la necesidad de continuar implementando acciones que incrementen los buenos resultados alcanzados para la competitividad de las empresas de Fusagasugá, se propone la implementación de las siguientes estrategias:

- Diseñar políticas económicas, enfocadas a las nuevas dinámicas sociales y a la reactivación económica, que aseguren la implementación de diferentes soluciones para el sector, incluyendo el asesoramiento y la adopción tecnológica. Una política de competencia moderna que tenga en cuenta los aspectos digitales tiene un papel que va más allá de lo que determina la teoría tradicional. En el actual escenario de crisis sanitaria, el impacto en el sector productivo requiere una política de competencia con un papel más amplio. La política de competencia, al ser parte integral, permanente y consistente de la política industrial (CEPAL, 2020), incluye sus diferentes dimensiones (Da Silva y Núñez, 2021).
- Fortalecer con los emprendedores y empresarios, en coordinación con las entidades de apoyo al desarrollo empresarial, las agendas de formación en *marketing*, gestión, noticias financieras, orientación a la innovación y diseño de productos. Idealmente, cada proceso

incluirá incentivos como: provisión de insumos, elementos de trabajo, participación en eventos comerciales locales o nacionales, inclusión en plataformas comerciales y diseño de campañas de promoción. Por ejemplo, en sinergia con la Cámara de Comercio, el SENA, INNpulsa y las empresas proveedoras de materias primas e insumos para la panadería, liderando procesos de mejoramiento o desarrollo de nuevos productos, apoyo en promoción y ventas, estrategias de merchandising, manejo de caja, entre otros. Al final de este desarrollo, se celebrará una feria de promoción comercial con los emprendedores participantes.

- Promover estímulos y trato preferencial a los clientes mediante el establecimiento de negocios especializados: cafeterías, venta de hamburguesas de comida rápida, etc., previendo acciones de cortesía, atención puntual, ofrecimiento de "regalos", visitas y calificación de servicios y productos, campañas a realizar en tiempos definidos. Por ejemplo, en el proyecto de la ruta del café, no sólo se promocionarían las cafeterías, sino también las marcas producidas en la región.
- Fomentar la asociatividad de empresarios por sectores económicos con el objetivo de adquirir mayores cantidades de materias primas, insumos, equipos y otros elementos necesarios, buscando obtener beneficios en los precios.
- Definir procesos de formación que activen el potencial de innovación de los micro y pequeños empresarios,

relacionados con la mejora de los productos, los sistemas de promoción, la comercialización y su competitividad en el mercado.

- Continuar con el análisis de alternativas de financiamiento para fortalecer el capital de trabajo de las mipymes de Fusagasugá y la región. Esta estrategia debe ir acompañada de un asesoramiento sobre la elaboración de planes de inversión y el seguimiento del uso de los recursos.
- Programa de fortalecimiento financiero de las mipymes, en coordinación con entidades especializadas, la realización de capacitaciones en: presentación de proyectos de inversión y conocimiento de metodologías para la obtención de recursos en el ofrecimiento de convocatorias de entidades nacionales o extranjeras.
- Crear sinergias que contribuyan a acercar a los emprendedores y empresarios de los diferentes sectores económicos con las entidades del ecosistema empresarial del país, para que conozcan y aprovechen los servicios ofrecidos para la consolidación de sus unidades productivas. Para ello, se deben generar acuerdos siguiendo agendas previamente acordadas, en las que se asignen funciones y responsabilidades a los funcionarios, y su seguimiento se realice a través de la coordinación interinstitucional.

Referencias Bibliográficas

Aguilar, M. (2005). ***La La competitividad de la industria Textil en méxico en un contexto de Globalización 1985-2003.*** Universidad Autónoma de Puebla, México.

Alcaldía de Fusagasugá. (21 de Marzo de 2020). ***www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co.*** Recuperado el 27 de 04 de 2020, de www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co: http://www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co/Ciudadanos/Paginas/INFORMACION-IMPORTANTE-COVID-19.aspx

Alcaldía de Fusagasugá. (31 de Mayo de 2020). ***https://observatorio.fusagasuga.gov.co.*** Recuperado el 8 de Agosto de 2021, de https://observatorio.fusagasuga.gov.co: https://observatorio.fusagasuga.gov.co/wp-content/uploads/2020/12/INFORME-PLAN-DE-DESARROLLO-I-SEMESTRE-2020.pdf

Alcaldía de Fusagasugá. (2020). ***Informe de gestión Plan de Desarrollo Municipal - mayo 2020.*** Cundinamarca, Fusagasugá. Recuperado el 17 de Noviembre de 2021, de file:///E:/Users/USER/Documents/UDEC/IPA-2021/Investigacion-jnag/proyecto%20covid19/INFORME-PLAN-DE-DESARROLLO-I-SEMESTRE-2020.pdf

Alcaldía de Fusagasugá. (27 de 04 de 2020). ***www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co***. Obtenido de www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co: http://www.fusaga-

suga-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx

Alcaldía de Fusagasugá. (2021). ***Diagnóstico territorial preliminar.*** Fusagasugá.

Añez, J. (2021). ***www.economia360.org.*** Recuperado el 12 de Julio de 2021, de www.economia360.org: https://www.economia360.org/empleado/

Asmar, S. (26 de Abril de 2021). En Colombia se crean un total de 93 micronegocios diarios en el comienzo de 2021. ***La República***.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). ***Plan de competitividad para la Plan de competitividad para la Provincia del Sumapaz.*** Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. (Marzo de 2020). ***www.ccb.org.co***. Obtenido de www.ccb.org.co: https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nuestras-sedes/Sede-Fusagasuga

Cámara de Comercio de Bogotá CCB. (12 de Mayo de 2021). Base de datos observatorio socio-económico, Fusagasugá. Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia. Recuperado el 19 de Julio de 2021

Cámara de Comercio de Bogotá CCB. (30 de Abril de 2021). ***www.ccb.org.co***. Recuperado el 19 de Julio de 2021, de www.ccb.org.co: https://www.

ccb.org.co/observatorio/Dinamica-Empresarial/Dinamica-empresarial/La-mayoria-98-de-las-empresas-que-se-liquidan-en-Bogota-y-los-59-municipios-de-la-jurisdiccion-de-la-CCB-en-Cundinamarca-son-microempresas

Cámara de Comercio de Bogotá CCB. (2020). ***http://recursos.ccb.org.co.*** Recuperado el 13 de Julio de 2021, de http://recursos.ccb.org.co: http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIIU/01.html

Cámara de Comercio de Bogotá. CCB. (S.f). ***www.ccb.org.co.*** Recuperado el 12 de Julio de 2021, de www.ccb.org.co: https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales/Que-es-un-empresario

Cámara de Comercio de Bogotá CCB. (2019). ***www.ccb.org.co***. Recuperado el 27 de Julio de 2021, de www.ccb.org.co: https://www.ccb.org.co/observatorio/Dinamica-Empresarial/Dinamica-empresarial/La-mayoria-98-de-las-empresas-que-se-liquidan-en-Bogota-y-los-59-municipios-de-la-jurisdiccion-de-la-CCB-en-Cundinamarca-son-microempresas

Cámara de Comercio de Bogotá CCB. (Marzo de 2020). ***www.ccb.org.co***. Obtenido de www.ccb.org.co: https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nuestras-sedes/Sede-Fusagasuga

Cámara de Comercio de Bogotá CCB. (2021). ***Presentación informe CCB Fusagasugá al Concejo Municipal.*** Fusagasugá. Recuperado el 27 de Julio de 2021

Cigüenza, N. (16 de Febrero de 2021). Estos son algunos de los efectos económicos que ha dejado el covid-19 en Colombia. ***La República***. Recuperado el 19 de Julio de 2021

Corporación de Radio y Televisión Española, S. A. (19 de 03 de 2020). ***www.rtve.es/noticias***. Obtenido de www.rtve.es/noticias: https://www.rtve.es/noticias/20200319/oportunidad-para-compartir-tareas-familia-cuarentena/2010393.shtml

Cundinamarca, G. d. (s.f.). ***Instituto Departamental De Cultura y Turismo***. Obtenido de https://www.idecut.gov.co/index.php/municipios

Cyrulnik, B. (2001). ***Los patitos feos. La resiliencia: una infancia infeliz no determina la vida.*** Barcelona, España: Editorial Gedisa, S. A. Recuperado el 28 de Julio de 2021

Da Silva, F., & Núñez, G. (2021). La libre competencia en la era digital y la post pandemia: el impacto sobre las pymes. (N. Unidas, Ed.) ***Reposaitorio Digital CEPAL***, 1 - 46. Obtenido de www.repositorio.cepal.org: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46663/S2100020_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

DANE. (2018). ***dane.gov.co.*** Obtenido de dane.gov.co: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion

DANE. (2018). ***dane.maps.arcgis.com.*** Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de dane.maps.arcgis.com: https://dane.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=2749922ca5f8469db9990986c02b1b93

DANE. (2018). ***Informe Cuentas nacionales Valor agregado por municipio.*** Bogotá. Recuperado el 27 de Julio de 2021

DANE. (Diciembre de 2020). ***https://sitios.dane.gov.co.*** Recuperado el 12 de Julio de 2021, de https://sitios.dane.gov.co: https://sitios.dane.gov.co/poblacion_ocupada/

DANE. (13 de Julio de 2021). ***www.dane.gov.co.*** Recuperado el 16 de Julio de 2021, de www.dane.gov.co: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_geih_informalidad_mar21_may21.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública. (6 de Julio de 2012). ***funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48267***. Obtenido de funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48267: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48267

El País. (14 de Marzo de 2020). ***elpais.com/economia***. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de elpais.com/economia: https://elpais.com/economia/2020-03-14/colombia-en-emergencia-sanitaria-evita-medidas-economicas-precipitadas.html

El Tiempo. (9 de Febrero de 2021). ***www.eltiempo.com.*** Recuperado el 28 de Julio de 2021, de www.eltiempo.com: https://www.eltiempo.com/cultura/gente/pandemia-y-teletrabajo-ha-aumentado-la-jornada-laboral-esto-dice-investigacion-565534

Escobar Cazal, E. A., Escobar Reyes, G., & Velásquez Ardila, M. (2021). Ventajas Competitivas/Comparativas relacionadas con el desarrollo del turismo, Provincia del Sumapaz. En ***La Gestión Organizacional en el siglo XXI*** (pág. 464). Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia: Universidad de Cundinamarca.

Escobar, E., & otros. (2019). ***El turismo en cundinamarca: Oferta - Demanda Provincias Sabana Occidente, Sabana Centro, Sumapaz, Alto Magdalena.*** Colombia: Universidad de Cundinamarca.

Escobar, E., & Escobar, G. (2017). Capacitación y Asesoría Para la Perdurabilidad de Microempresas en Fusagasugá, Colombia. ***Revista Internacional Administración & Finanzas, 10***(6), 75-86. Recuperado el 21 de Julio de 2021

Escobar, Velásquez, & Escobar. (2021). Sector Turismo. En Escobar, Velásquez, & Escobar, ***La gestión organizacional en el siglo XXI*** (págs. 336-369). Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia: Universidad de Cundinamarca.

Escobar, Velásquez, & otros. (2019). ***El turismo en Cundinamarca: oferta-demanda. Provincias: Sabana Occidente/Sabana Centro/Sumapaz/Alto Magdalena.*** Fusagasugá: Universidad de Cundinamarca.

Escobar, Velásquez, Escobar, Calderon, & Contreras. (2021). Sector turismo. En Escobar, Velásquez, Escobar, Calderon, & Contreras, ***La gestión organizacional en el siglo XXI*** (págs. 370-410). Fusagasugá: Universidad de Cundinamarca.

Garzón Castrillón, M., & Ibarra Mares, A. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. ***Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo REAL***, 52 - 77.

Gerencia.com. (22 de Julio de 2020). ***www.gerencie.com.*** Recuperado el 12 de Julio de 2021, de www.gerencie.com: https://www.gerencie.com/trabajadores-independientes.html

Gobernación de Cundinamarca - Universidad del Rosario. (2018). ***www.urosario.edu.co.*** Recuperado el 27 de Julio de 2021, de www.urosario.edu.co: https://www.urosario.edu.co/competitividad/Documentos/ICPC-2018-110518.pdf

Gobernación de Cundinamarca. (15 de Agosto de 2018). ***www.cundinamarca.gov.co.*** Recuperado el 4 de Agosto de 2021, de www.cundinamarca.gov.co: http://www.cundinamarca.gov.co/Home/Cundinamarca.gc/ascundi_municipioscontenidos/ccundi_municipios

Gobernación de Cundinamarca, Secretaria de Planeación. (2021). ***www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co***. Recuperado el 4 de Agosto de 2021, de www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co: https://www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Galeria-de-Mapas.aspx#lg=1&slide=1

Gopinath, G. (Octubre de 2021). ***https://www.imf.org.*** Obtenido de https://www.imf.org: https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021

Grupo Banco Mundial; Organización Mundial del Comercio. (2020). ***Las mujeres y el comercio: El papel del comercio en la promoción de ingualdad de género.*** Washington: Grupo Banco Mundial; Organización Mundial del Comercio. Obtenido de https://www.wto.org: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/womenandtrade_s/womenandtrade_s.htm

Gutiérrez Núñez, A. (29 de Noviembre de 2021). Apoyos para iniciar digitalización y reactivación para pequeñas y medianas empresas. ***La República***.

Hurtado de Barrera, J. (2020). ***Metodología de la Investigación Holística.*** Caracas: Servicios y proyecciónes para América Latina. Obtenido de https://es.slideshare.net/conyas16/tipos-de-investigacion-hurtado

Kotler, P., & Kevin Lane, K. (2006). ***Dirección de Marketing*** (12a ed. ed.). México: Pearson.

La República. (13 de Abril de 2020). ***www.larepublica.co.*** Recuperado el 14 de Julio de 2021, de www.larepublica.co: https://www.larepublica.co/globoeconomia/las-empresas-deben-evitar-el-despido-masivo-durante-la-pandemia-del-covid-19-2990088

La Vanguardia/Junior Report. (19 de Marzo de 2020). ***https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report***. Obtenido de https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report: https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200316/474199840484/coronavirus-economia-mundial.html

López, C., & Martín, A. (2012). ***Estrategias Empresariales*** (Vol. 2). Madrid, España: Ecoe Ediciones.

Marín, G., & Maycotte, C. e. (2011). ***Módulo: Economía 1*** (Primera ed.). Caldas, Colombia: Espacio Gráfico Comunicaciones S.A. Recuperado el 12 de Julio de 2021, de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4775/economia-1.pdf

Martínez, & Mayorca. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. ***Revista EAN***, 153-166.

Martínez, C. (2018). ***www.lifeder.com/sector-terciario-colombia.*** Obtenido de www.lifeder.com/sector-terciario-colombia: https://www.lifeder.com/sector-terciario-colombia/#:~:text=El%20sector%20terciario%20de%20Colombia%20es%20uno%20

de%20los%20m%C3%A1s%20desarrollados.&text=En%20econom%C3%ADa%2C%20el%20sector%20terciario,de%20ofrecer%20y%20distribuir%20productos.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MINCIT. (26 de Mayo de 2020). ***www.mincit.gov.co.*** Obtenido de www.mincit.gov.co: https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MINCIT. (15 de Abril de 2021). ***www.mincit.gov.co.*** Recuperado el 12 de Julio de 2021, de www.mincit.gov.co: https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx

Ministerio de Salud. (05 de Abril de 2022). ***www.minsalud.gov.co***. Obtenido de www.minsalud.gov.co: https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/RiesgosLaborales/Paginas/indicadores.aspx

Ministerio de Trabajo. (2019). ***www.mintrabajo.gov.co***. Recuperado el 19 de Julio de 2021, de www.mintrabajo.gov.co: https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo

Ministerio de Trabajo. (2021). ***www.mintrabajo.gov.co***. Recuperado el 19 de Julio de 2021, de www.mintrabajo.gov.co: https://www.mintrabajo.gov.

co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo

Ministerio del Interior, República de Colombia. (8 de Abril de 2020). ***dapre.presidencia.gov.co.*** Recuperado el 27 de 04 de 2020, de dapre.presidencia.gov.co: https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20531%20DEL%208%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf

Naciones Unidas ONU. (1 de Abril de 2020). ***https://news.un.org.*** Obtenido de https://news.un.org: https://news.un.org/es/story/2020/04/1472142

Noticias ONU. (01 de Abril de 2020). ***www.bancomundial.org***. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de www.bancomundial.org: https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview

Oficina de Turismo. Fusagasugá. (2017). ***https://terminalfusagasuga.com.*** Recuperado el 8 de Agosto de 2021, de https://terminalfusagasuga.com: https://terminalfusagasuga.com/wp-content/uploads/2020/11/guia-turistica-fusagasga.pdf

Organización Internacional del Trabajo OIT. (2021). ***www.oitcinterfor.org***. Recuperado el 16 de Julio de 2021, de www.oitcinterfor.org: https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3366

Peteraf, Thompson, Gamble, & Strinckland. (2012). ***Administración Estratégica Teorías y Casos.*** México: Mc Graw Hill.

Prieto Herrera, J. (2013). ***Gerencia del servicio: la clave para ganar todos.*** Bogotá: Ecoe Ediciones.

Revista Semana. (6 de Julio de 2020). ***www.semana.com.*** Recuperado el 27 de Julio de 2021, de www.semana.com: https://www.semana.com/pais/articulo/cuanto-ahorran-los-hogares-en-colombia/291571/

Rodríguez, J. A. (2021). Situación Económica,Política Fiscal y Pandemia en Colombia. ***Revista de Economía Institucional***, 249 - 263.

Rodríguez, K., Ortíz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (22 de Septiembre de 2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. ***Espacios***, 100 - 118.

Salinas Gómez, O. (2021). Mercado de trabajo y empleabilidad de los profesionales en Colombia. ***Revista de Divulgación Científica, Tecnológica y Cultural***, 58 - 61.

Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, Alcaldía de Fusagasugá. (2021). ***Informe de gestión primer semestre del año 2021 de la Administración con la Fuerza de la Gente.*** Fusagasugá.

Vargas Cordero, Z. R. (2009). La nvestigacióon aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. ***Educación***, 155 - 165.

ALCALDÍA DE
FUSAGASUGÁ

Con la FUERZA de la
gente
FUSAGASUGÁ

UCUNDINAMARCA GENERACIÓN SIGLO 21
30
AÑOS
de vida universitaria

Editorial
UCundinamarca

UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA