



Estrategias y aprendizaje empresarial para MiPyMes en épocas de recesión

Juan David Camacho Cardona

Juan Pablo Torres Castrellón

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales

Santiago de Cali

2021

Estrategias y aprendizaje empresarial para MiPyMes en épocas de recesión

**Proyecto de grado para optar al título de
Administrador de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales**

Director

Mercedes Fajardo Ortiz Ph.D

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales

Santiago de Cali

2021

Agradecimientos

En primera instancia se agradece a nuestra tutora Mercedes Fajardo Ortiz por el apoyo incondicional y el seguimiento que nos brindó para realizar este trabajo. En segunda instancia agradecemos a nuestras familias por darnos el apoyo y la inspiración para seguir adelante en cada proyecto de nuestras vidas. En tercera instancia a todos los empresarios que nos colaboraron en la participación de este proyecto y nos permitieron su realización. Por último, a la Universidad Icesi por acogernos tan gratamente desde un principio y darnos la oportunidad de realizar este proyecto de grado.

Contenido

Resumen	6
Introducción	8
1. Objetivo general	9
2. Justificación	10
3. Marco teórico	11
3.1 Contingencias globales	11
3.2 Estrategias de negocios en épocas recesivas	12
3.3 Empresas en crisis del petróleo	14
3.4 Contingencia del Covid-19 globalmente	15
3.5 Contingencia del Covid-19 en Latinoamérica	16
3.6 Contingencia del Covid-19 en Colombia	16
3.7 Herramientas tecnológicas e innovación	18
3.8 Sectores de la industria en Colombia	19
3.9 Estrategias empresariales en entornos emergentes	22
3.10 Variables de aprendizaje organizacional	24
4. Desarrollo metodológico	26
4.1 Tipo de estudio	26
4.2 Método de investigación	26
5. Técnicas de recolección de la información	28
5.1 Fase 1	28
5.2 Fase 2	28
5.3 Fase 3	29
5.4 Fase 4	29
6. Desarrollo de la investigación	30
6.1 Encuestas realizadas a las empresas manufactureras	30
6.2 Tamaño de muestra	30
6.3 Diseño de encuesta	31
7. Resultados	32
7.1 Capacidad de absorción de conocimiento	32
7.2 Capacidad de aprendizaje	35
7.3 Desempeño de la organización	38
8. Conclusiones	41

9. Recomendaciones	44
Referencias	47

Lista de gráficas

Gráfica 1: Tasa de crecimiento anual (PIB)	17
Gráfica 2: Tasa de interés de Política Monetaria	17
Gráfica 3: Capacidad de Absorción en las empresas (2021)	32
Gráfica 4: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 5	33
Gráfica 5: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 13	33
Gráfica 6: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 2	34
Gráfica 7: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 2	35
Gráfica 8: Capacidad de aprendizaje en las empresas (2021).....	35
Gráfica 9: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 1	36
Gráfica 10: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 9	37
Gráfica 11: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 4	37
Gráfica 12: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 6	38
Gráfica 13: Desempeño de las empresas (2021).....	39
Gráfica 14: Calidad del producto o servicio	39
Gráfica 15: Enfoque competitivo	40
Gráfica 16: Margen bruto de utilidad.....	40
Tabla 1. Dimensiones y tipos de indicadores para evaluar el desempeño organizativo	25
Tabla 2. Categorización de las estrategias tomadas por las empresas encuestadas	44

Resumen

El presente trabajo por medio de una investigación exploratoria pretende recolectar una serie de estrategias para los micro, pequeños y medianos empresarios (MiPyMes) que producen o comercializan diferentes productos y servicios, para que encuentren soluciones a los obstáculos socioeconómicos que ha traído la pandemia del Coronavirus. Según lo anterior, se busca reconocer las principales dificultades que sufren estas empresas y cómo pueden variar, dependiendo del tipo de negocio que tengan y sus diferentes entornos y condiciones económicas, para identificar cuál es la estrategia más viable para seguir y cómo aplicarla según su contexto.

Las dificultades que surgen generalmente giran en torno a que las MiPyMes no cuentan con la capacidad económica de las grandes empresas para adoptar las nuevas tendencias que surgen para afrontar la crisis. Además, no cuentan con los conocimientos para identificar qué estrategia se adapta realmente a sus necesidades. Por lo tanto, es imperativa la promoción de políticas públicas para apoyar a estas empresas y difundir precisamente las estrategias organizacionales que pueden usarse para superar la recesión. La recopilación de estrategias se basa en una detenida revisión de la literatura sobre el aprendizaje organizacional a través de las recesiones en la historia. Se analiza los conocimientos adquiridos por las empresas que vivieron crisis y cómo modificaron sus actividades de negocio para sobrevivir y continuar su operación. Evidentemente, se hace énfasis en la literatura reciente desde el 2020 sobre la pandemia del Coronavirus y cómo las empresas la enfrentan, para poder aterrizar dichas acciones bajo un contexto y un entorno empresarial específico.

Palabras clave: estrategias, recesión, Covid-19, MiPyMes, aprendizaje.

Abstract

The present work through exploratory research aims to collect a series of strategies for micro, small and medium entrepreneurs (MSMEs) that produce or market different products and services, to find solutions to the socioeconomic obstacles brought by the Coronavirus pandemic. According to the above, we seek to recognize the main difficulties that these companies suffer and how they may vary, depending on the type of business they have and their different environments and economic conditions, in order to identify the most viable strategy to follow and how to apply it according to their context.

The difficulties that arise generally revolve around the fact that MSMEs do not have the economic capacity of large companies to adopt the new trends that are emerging to face the crisis. In addition, they do not have the knowledge to identify which strategy is really adapted to their needs. Therefore, it is imperative to promote public policies to support these companies and to disseminate precisely the organizational strategies that can be used to overcome the recession.

The collection of strategies is based on a careful review of the literature on organizational learning through recessions in history. It analyzes the knowledge acquired by companies that experienced crises and how they modified their business activities to survive and continue their operation. Evidently, emphasis is placed on the recent literature since 2020 on the Coronavirus pandemic and how companies face it, in order to be able to ground such actions under a specific business context and environment.

Keywords: strategies, recession, Covid-19, MSMEs, learning.

Introducción

La pandemia del covid-19 ha causado una crisis económica a nivel global, haciendo que las empresas tengan que reestructurar sus estrategias para mantenerse a flote en los mercados cambiantes. Esto ha generado que muchas MiPyMes no cuenten con las herramientas necesarias para afrontar una crisis de este tipo. Para comprender los cambios que implica una nueva estrategia, es clave entender que el aprendizaje empresarial actualmente se basa en los conocimientos técnicos y prácticos sobre el análisis de los impactos y los cambios que ha traído la pandemia para aplicarlos a procesos y decisiones que se toman. Esta investigación tiene como objetivo buscar desde la literatura, la práctica y desde casos reales, estrategias empresariales adecuadas y cómo implementarlas ante una crisis de este contexto. Lo anterior para que la mayoría de las empresas, en especial a las MiPyMes, cuenten con conocimiento de utilidad que les sirvan de aprendizaje para tomar mejores decisiones en una crisis.

En el capítulo 1, se abordan los objetivos y el propósito del trabajo. En el capítulo 2, se presenta la justificación del estudio. Posteriormente, en el capítulo 3, se hace un análisis detenido de las contingencias y recesiones que se han presentado a través de la historia de la humanidad y las estrategias de las empresas para superar estas adversidades, además de explorar el contexto de la recesión actual. En el capítulo 4, se explica el tipo de estudio que se realiza y el método aplicado. En el capítulo 5, se explican las fases de recolección de información. En el capítulo 6, se discuten los resultados encontrados. Finalmente, en el capítulo 7 se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

1. Objetivo general

Recopilar las estrategias y analizar la capacidad de absorción de conocimiento, de aprendizaje organizacional y el desempeño para MiPyMes en épocas recesivas.

1.1 Objetivos específicos

- Identificar las estrategias que se han adoptado a lo largo de la historia en tiempos de recesión, con el fin de entender las rutas de acción que deben tomar las empresas, desde la gestión y la adaptabilidad, con estrategias que se emprenden en la actualidad.
- Identificar la situación actual que sufren las empresas en Colombia y encontrar ejemplos de éxito en la toma de decisiones en la pandemia del Covid-19 y sus afectaciones.
- Valorar la capacidad de absorción de conocimiento, de aprendizaje y el desempeño de las MiPyMes y recopilar las estrategias de éxito adoptadas por ellas.

2. Justificación

Actualmente las empresas pasan por un punto de quiebre importante en el desarrollo de sus actividades, consigo las oportunidades de mejora han llegado a verse borrosas e inciertas al no saber cómo proceder ante situaciones de crisis. La pandemia del Covid-19 ha afectado a casi todos los sectores de la economía a nivel mundial y esto significa que aquellas empresas que no cuenten con información, recursos, y más que todo, un esquema flexible que permita abordar nuevas estrategias para nuevos escenarios; se verán en una posición difícil para afrontar las crisis.

Según la Cámara de Comercio Hispano Colombiana (citado en Economía y negocios, El Tiempo 2020), sólo en el año 2020, 140.000 empresas corrían el riesgo de cerrar en nuestro país. Por ello, es relevante mencionar la importancia que tienen las estrategias correctas para el desarrollo económico y social de una civilización en estos tiempos, con el fin de mejorar las capacidades gerenciales en los empresarios. En este caso, combatir la falta de oferta y demanda en los mercados, el detrimento de la economía, la falta de liquidez para saldar deudas o inversiones, la necesidad de mano de obra, la falta de capital de trabajo, y muchas otras afectaciones que ha traído consigo esta crisis.

No sólo se suma a la lista las cosas negativas directamente relacionadas con el virus, sino también aquellos nuevos desafíos por los cuales surgen nuevas tendencias mundiales, como es el caso de la virtualización de casi todas las cosas. Las escuelas y universidades son un ejemplo de la necesidad de adaptarse a un nuevo ambiente tecnológico y, aunque es un reto para las empresas llegar a nuevos campos, también es una oportunidad de empezar a crear estrategias que rompan esas barreras que limitan las actividades ordinarias en las zonas de comercio.

3. Marco teórico

3.1 Contingencias globales

Durante la historia, la humanidad se ha visto azotada por una serie de contingencias globales que le han impedido continuar normalmente sus actividades. Por contingencias globales, nos referimos a guerras que detienen al mundo (I y II Guerra Mundial), pandemias (gripe española, peste negra, etc.), crisis financieras (Gran Depresión, *Subprime*, etc.) y, actualmente la pandemia del virus Covid-19. Por actividades de la humanidad, nos referimos a las dinámicas económicas y comerciales que se realizan diariamente en todo el planeta, en cada uno de los sectores de la industria, que permiten el continuo desarrollo y la innovación de nuestra civilización.

Las contingencias tienen un impacto amplio en las variables productivas de las industrias, el capital de las empresas, el desempleo en los países y, en general, la economía mundial. Al pensar en el comportamiento histórico de la economía, es normal encontrar ciertos baches que pueden percibirse, en donde factores como los mencionados anteriormente, se ven afectados. Sin embargo, las contingencias globales representan una afectación alta e inesperada, que generan la necesidad de replantear las estrategias y políticas micro y macroeconómicas, en pro de vencer la incertidumbre que ha surgido alrededor del mundo. Un claro ejemplo es cómo la economía Keynesiana permitió ver las dinámicas económicas de una manera diferente, logrando importantes contribuciones a las estrategias y políticas para superar la Gran Recesión. Es decir, estos periodos nos dejan aprendizajes sobre los efectos que conllevan una contingencia y cómo superarlos.

3.2 Estrategias de negocios en épocas recesivas

Los tipos de negocios varían en un grado bastante amplio, así como el tipo de obstáculos a los que pueden enfrentarse y las distintas implicaciones que puedan traer. Es por esto por lo que, históricamente han surgido muchísimas estrategias para enfrentar los periodos de incertidumbre económica resultantes de las contingencias globales.

Si se piensa en la Gran Depresión, retomando a Graham y Narasimhan (2004) encontramos que las firmas con menores probabilidades de sufrir grandes impactos causados por la recesión eran aquellas que tenían un bajo apalancamiento en su planeación financiera, tenían una junta directiva de poco tamaño, permitiéndoles reaccionar y generar estrategias con mayor velocidad, así como las que tenían una baja concentración de directores internos (p.35-36). Esto permitió reconocer para las décadas venideras, las necesidades y estrategias que debían acatar las firmas, especialmente para encontrar una mayor solvencia y efectividad desde lo directivo y, adicionalmente, tomando una alternativa al tradicional camino del alto grado de endeudamiento, incluso en periodos de prosperidad económica.

Ahora, al retomar eventos tan macabros como las Guerras Mundiales, encontramos que empresarios alemanes residiendo en países Aliados, debieron adoptar estrategias para evitar la desaparición inminente de sus negocios por la creciente estigmatización generada en la época. Como lo plantea Julia Hanna (2018), para manejar el riesgo las compañías acudieron a técnicas de modificación de la estructura organizacional, buscando esconder o camuflar la propiedad (en este caso alemana) o, mínimamente, reubicarla en países neutrales y evitar medidas de gobiernos enemigos. En adición, muchos negocios tomaron iniciativa para pactar acuerdos favorables con gobiernos locales. Finalmente, otros continuaron su trabajo con resiliencia en pro de construir una reputación que les permitiera una legitimidad

y una mirada diferente de las personas (párr.10-12). Evidentemente, este tipo de obstáculos dista bastante de los mencionados anteriormente, sin embargo, comparte el hecho de establecer un entorno de incertidumbre para los negocios y la necesidad de generar tácticas para atenuar dicha situación.

Por otro lado, en una mirada más reciente a la incertidumbre económica, es impensable pasar por alto la crisis financiera global de las hipotecas Subprime en 2008. Esto presenta la oportunidad de analizar cómo las estrategias no sólo deben ser pensadas individualmente desde cada empresa o cada negocio, sino como un conjunto de alternativas aplicables de manera global que permitan atenuar la incertidumbre ya que, es un fenómeno que afecta la economía mundial.

Para Nölke (2009) en la regulación contable, el sistema de contabilidad mediante el costo histórico representaba nuevas ventajas para las empresas afectadas por la recesión y resolvía algunos problemas en el mercado que se generaban con la contabilidad usando el valor razonable en una época de crisis mundial. No obstante, cada empresa debe seguir los lineamientos internacionales que se han pactado sobre contabilidad (NIIF, IASB, etc.). Es entonces cuando surge la discusión de cómo son fundamentales los acuerdos entre las entidades reguladoras a nivel mundial, que son las encargadas de trazar dichas normas y especificar cuándo y cómo pueden ser usadas. En el caso del sistema de costo histórico como alternativa de regulación contable, no recibió suficiente apoyo político ni social, dejando en evidencia como, en ocasiones, estas decisiones sirven a intereses particulares y solo tienen en cuenta estudios de contabilidad anglo-americanos, permitiendo la posibilidad de recaer en crisis similares. El costo histórico resolvía el problema para las empresas de valorar sus activos mediante un valor razonable que, en época recesiva, los presentaría en un valor bajo,

dado que los mercados globalmente estaban golpeados y los activos se habían devaluado, incrementando los problemas en los estados financieros y la solvencia de la empresa (p.33).

3.3 Empresas en crisis del petróleo

Es relevante comprender que existen crisis globales que generan periodos de recesión e incertidumbre, pero no afectan por igual a todos los sectores de la industria ni a todos los países. Un claro ejemplo es la crisis del petróleo, en donde se ven mayormente impactados los países exportadores de crudo, por obvios motivos, y cuya devaluación de moneda está relacionada con esta actividad. Retomando algunas estrategias de las principales compañías en Colombia pueden observarse similitudes y diferencias.

En primer lugar, Ecopetrol redujo sus costos de producción y las cargas a la compañía mediante la tercerización de la mano de obra, dado que de esta manera se descargaba la carga pensional del balance financiero al contratar firmas especializadas en la adquisición de personal. Además, vinculó contratistas dentro de los empleados indirectos, generando que empresas terceras o esos mismos empleados se encargaran de los aportes de salud y pensión. En adición, Ecopetrol sacó provecho de las inversiones que había realizado en años anteriores, aunque las redujo durante la crisis, ya que le habían entregado algunas patentes y conocimientos que permitían optimizar procesos y mejorar la calidad, resaltando que la inversión en innovación e investigación será siempre relevante. Finalmente, estaban cubiertos del riesgo mediante contratos de futuro, que tenían en cuenta que el mercado de crudo es cíclico y sus precios pueden variar fuertemente. Es importante entender que estas estrategias se tomaron paulatinamente y entrados en la crisis ya que la junta directiva de

Ecopetrol se reunía anualmente, por lo que en el momento de la crisis no hubo una reacción eficaz y se terminó incurriendo en pérdidas para el primer año (Castillo, 2019, p.34-36).

En segundo lugar, Equión demostró control administrativo en momentos precisos para responder a la caída de precio de los barriles. Sus estrategias constaron de reducción de fuerza laboral, generando menores costos de operación. Adicionalmente, detuvo la inversión en materia de exploración y aumento de reservas, dejando capital solo para el mantenimiento de los campos ya productores y, por último, Equión cerró los campos productores que no cumplían la cuota por sus altos costos de levantamiento. Todo lo anterior les permitió no incurrir en pérdidas, aunque redujeron su utilidad (Castillo, 2019, p.37-39).

Estas dos compañías contrastan y permiten ver las estrategias variadas que existen para atenuar un periodo de incertidumbre, en especial, cuando se está preparado para este y cuando no. Por otro lado, puede verse como la inversión puede jugar un papel importante en preparación para responder a una crisis, aunque se reduzca durante dicha época recesiva.

3.4 Contingencia del Covid-19 globalmente

Mundialmente, la mayoría de los países han establecido políticas monetarias y fiscales en busca de atenuar los impactos a la economía debido a la pandemia. Las reducciones de la tasa de referencia, las reducciones de impuestos, los aumentos de beneficios por desempleo temporalmente y los incrementos del gasto público, son las medidas más comunes. Sin embargo, no se sabe que tan efectivo puede ser esto dado que, la mayoría de los países avanzados ya tenían tasas de referencia bastante bajas, sumando el hecho de que su reducción no ha sido coordinada. Además, es un hecho que las políticas monetarias no pueden restaurar las cadenas de suministros, las cuales se han visto interrumpidas

(Eichengreen 2020, citado en Miller y Rivas, p.3). Adicionalmente, debe hacerse énfasis en la importancia de un actuar conjunto entre los países del G-20 y el establecimiento de políticas de manera coordinada como elevar la deuda pública 25 puntos porcentuales sobre el PIB. En adición, estas naciones han acordado la inyección de 5 billones de dólares como actuar conjunto de los bancos centrales y, respecto al comercio internacional, asegurar el flujo de suministros médicos, agrícolas y demás, para solventar las afectaciones de las cadenas de suministro (Kaletsy 2020, citado en Miller et al., p.3-4).

3.5 Contingencia del Covid-19 en Latinoamérica

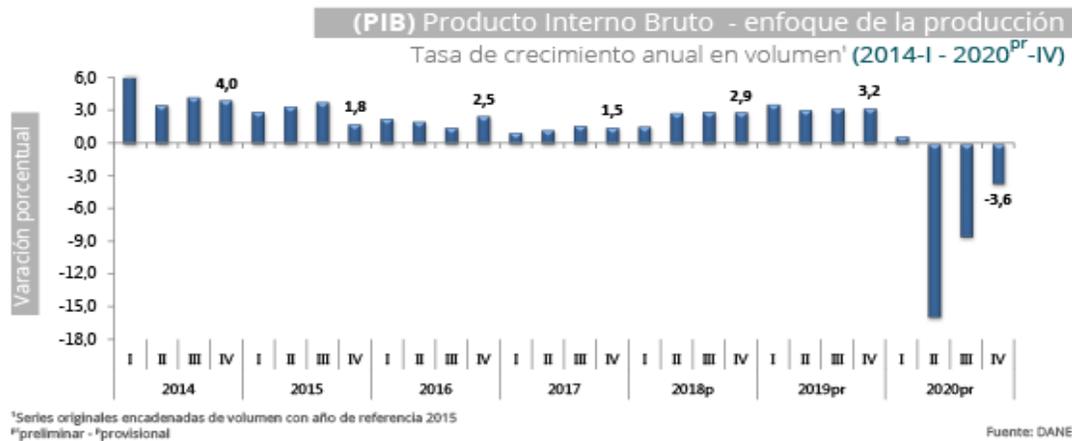
Se resalta la importancia de una acción conjunta y organizada entre los países, para que las medidas puedan ser realmente efectivas, por lo que se da un valor importante a la OCDE y las recomendaciones que ha establecido.

Entre las medidas que están impulsando los países de la región, de acuerdo con la CEPAL, se encuentran acciones sanitarias, medidas de contención social, medidas monetarias y fiscales (como la reducción en las tasas de interés y el aumento en el gasto social); intervenciones en los mercados de cambios, suspensión en el cobro de créditos bancarios, líneas de crédito para el pago de salarios en las compañías, congelamiento de recargos por el no pago de servicios públicos y acciones para evitar el desabastecimiento de bienes y servicios básicos (Miller et al., 2020, p.5).

3.6 Contingencia del Covid-19 en Colombia

En Colombia, la contingencia por la pandemia trajo grandes afectaciones a nivel económico y para las empresas. Lo anterior puede evidenciarse claramente en el detrimento en la producción en el año 2020 que continúa mostrando repercusiones (ver gráfica 1).

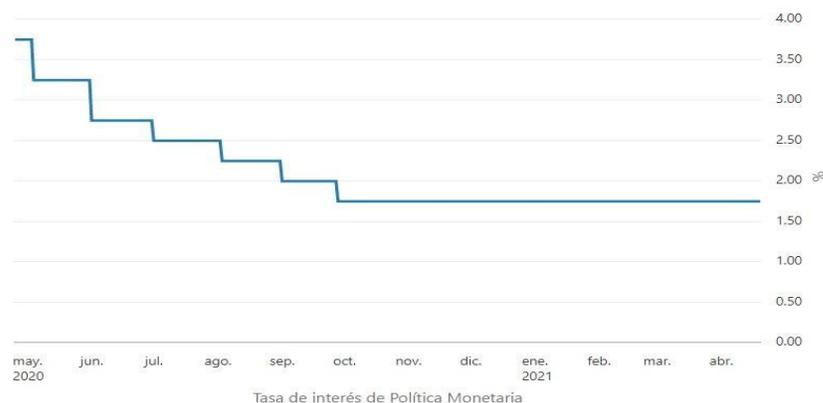
Gráfica 1: Tasa de crecimiento anual (PIB)



Fuente: DANE

Buscando atenuar esta situación, desde el Banco de la República se han tomado medidas para inyectar liquidez a la economía con los objetivos principales de proteger el sistema de pagos, preservar la oferta de crédito, estabilizar los mercados esenciales bajo presión y estimular la actividad económica. Para esto, la principal política monetaria ha sido reducir la tasa de interés (ver gráfica 2).

Gráfica 2: Tasa de interés de Política Monetaria



Fuente: BanRep

3.7 Herramientas tecnológicas e innovación

Con la recesión traída por la contingencia global generada por la pandemia y las interrupciones en las cadenas de suministros de la mayoría de las industrias y negocios en el mundo, se vio la necesidad de implementar estrategias desde diversos aspectos de la tecnología de manera innovadora y disruptiva (Serret, 2019). Dadas las restricciones de distanciamiento y confinamiento, el comercio electrónico ha sido fundamental para que las empresas logren generar un flujo de caja y mantener las relaciones con sus clientes, o generar nuevas. Además, la diversificación de proveedores que esto generó (canales virtuales), ha permitido que los negocios reduzcan los riesgos operativos acarreados por la incertidumbre y, evidentemente, facilitó la reanudación de cadenas de suministros. Un claro ejemplo es el teletrabajo, que permitió reducir costos en arriendo a bastantes negocios y la no interrupción de casi la totalidad de actividades administrativas y algunas operacionales (Castellanos, 2020, p.13).

Adicionalmente, algo que complementa las ideas anteriores y propone estrategias coherentes es la Industria 4.0. Esta, como plantea Rivera (2020) no tiene una definición establecida por el momento dado que, desde su origen, el uso del término ha cambiado ampliamente. Sin embargo, está fuertemente asociada a la automatización, la digitalización de procesos y el uso de las tecnologías de la electrónica y de la información en la manufactura. Los elementos anteriores, permiten una acción estratégica de las empresas para mitigar los efectos negativos de la pandemia sobre la producción. Entre esas se encuentran la implementación de sistemas ciber-físicos interconectados con internet de las cosas en la producción, en pro de mantener el ritmo de operación sin la intervención humana. Además, inteligencias artificiales que permitan que permitan a las empresas establecer controles en

sus instalaciones y monitorear riesgos a los que se exponen sus trabajadores y los posibles focos de contagio. También, como se mencionó anteriormente, el uso de herramientas digitales que faciliten el teletrabajo y la implementación y fortalecimiento del E-Commerce ya que, los canales físicos están limitados evidentemente y los consumidores buscan evitar el contagio, por lo que es posible que de ahora en adelante prefieran demandar bienes y servicios de esta manera (p.19-22).

Finalmente, Sordo (2020) plantea la Industria 4.0 debe entenderse de manera diferente a su propuesta inicial. Su papel dejará de ser el de la ventaja competitiva, la reducción de costos, la productividad, la sostenibilidad y la innovación; de ahora en adelante se entenderá como una ayuda a las empresas para sobrevivir, acortar la fase de recuperación y promover el rápido retorno a sus operaciones normales, proporcionando plataformas para desarrollar los negocios nuevos y más resistentes a mediano y largo plazo (párr.5).

3.8 Sectores de la industria en Colombia

Según AS (2020), Bruce Mac Master, presidente de la ANDI, estima que entre los sectores más golpeados en Colombia por la pandemia están: el sector de automotores y automóviles, el sector de las confecciones y el sector de los materiales de construcción. Estos se han visto fuertemente impactados por la reducción en la demanda y el parón de la producción. Por esto, los respectivos gremios de cada uno de estos sectores se han visto en la necesidad de generar mecanismos que mitiguen su situación.

En primer lugar, se propone una guía de reactivación para el sector automotriz en el 2021, en donde se explica detalladamente qué tipo de acciones pueden tomar los integrantes de este sector para un exitoso retorno a la actividad económica. Dichas acciones incluyen:

mecanismos de información efectiva para clientes, empleados y proveedores; análisis para determinar la brecha entre los requerimientos de reactivación y las capacidades actuales; información constante a clientes y proveedores sobre entregas de productos; evaluar acciones alternativas a la cadena de suministros, coordinar políticas con clientes y proveedores, evaluar proveedores alternativos; y muchas más recomendaciones enfocadas al cuidado de la salud del personal y el seguimiento de las políticas sanitarias de manera apropiada (PRO-Motion, 2020).

En segundo lugar, CAMACOL (2021) ha enfatizado en cómo el sector constructor es sinónimo de desarrollo económico y se traduce en la generación de empleo, por lo que es vital en todas las regiones que las autoridades que ejercen funciones públicas sobre el suelo urbanizable permitan prontamente su gestión efectiva. Adicionalmente, respecto a la interrupción en la cadena de suministros y los impactos por el distanciamiento en la demanda de materiales de construcción, el gremio junto con la compañía Licify dieron a conocer una plataforma virtual que funciona como mercado de construcción llamada Procura. Aquí, compradores de materiales y vendedores pueden unirse al mercado digital para realizar su oferta y demanda en un solo lugar, con facilidades de pago, despachos directos a las obras y la posibilidad de encontrar y evaluar nuevos proveedores de una manera mucho más sencilla.

En tercer lugar, la Cámara Colombiana de la Confección y Afines (2020) diligenció formularios a nivel nacional para comprender efectivamente la realidad de las empresas frente a la producción y reconversión tecnológica para la fabricación de elementos de protección personal, como tapabocas, batas quirúrgicas, cofias y demás. Por otro lado, enfatizó su petición al gobierno de políticas que realmente pudieran impactar positivamente este sector, como lo serían los aranceles aprobados en el Plan Nacional de Desarrollo como

medida de impacto fundamental para la generación de empleo, la promoción del comercio interno y el impulso a la economía nacional. Esto buscando complementar medidas como el día sin IVA, para poder recuperar liquidez. Además, destacaron la importancia de apearse al decreto de subsidios a personas naturales para el pago de nóminas por parte del Ministerio de Hacienda.

Por otro lado, hubo sectores que no se vieron tan golpeados como el sector de los alimentos y el de los productos de aseo ya que, la demanda de estos productos no disminuye prácticamente. Sin embargo, el hecho de que existan sectores con menores afectaciones no significa que no deban adoptar estrategias diferentes en la época de incertidumbre en la que nos encontramos. Por ejemplo, el consumo de oxígeno en Colombia aumentó un 92% finalizando el 2020. Según esto, la Cámara de Gases Industriales y Medicinales (2020) indicó que el 80% de la producción de oxígeno ahora se destina a los pacientes y el uso medicinal, mientras que el 20% restante se destina al uso industrial. Lo anterior es un cambio histórico frente al promedio tradicional que manejaban las empresas productoras, en donde se destinaba el 60% al sector de la salud.

Ahora, sectores como ASOCAÑA han resaltado su compromiso por fomentar el empleo o, como mínimo, mantenerlo. Según Calero (2020, citado en La República, p.8), se han mantenido 286.000 empleados directos e indirectos en 51 municipios mediante el mejoramiento a las vías terciarias con la unión de ingenios y cultivadores. Además, solidarizándose con la difícil situación, los ingenios han donado al menos 41 mil litros de alcohol para atender las necesidades de control del coronavirus. También, enfatizan que la inversión de empresas privadas ha repercutido en la generación de empleo. Dicha inversión

se ha realizado en proyectos ambientales y educativos y, como se mencionó anteriormente, la adecuación de vías terciarias.

Desde Fedesarrollo se han realizado sugerencias y propuestas en pro de buscar una distribución de los recursos de una manera más equitativa. De dichas propuestas, destacan las reformas en el mercado laboral y en la política tributaria. Respecto a la primera plantea:

“La propuesta consiste en introducir una tasa progresiva de aportes a salud a cargo del trabajador: 0% para los ocupados de un salario mínimo, aumentando gradualmente hasta el 9% para trabajadores con ingresos de 25 salarios mínimos o más (tasa marginal: 9%, tasa promedio: 4%) (Fedesarrollo (2020))”.

Respecto a lo tributario, se proponen cambios para las empresas, personas naturales, indirectos (bienes actualmente excluidos) y otros (como las plataformas digitales). Todo esto en aspectos como la renta, el IVA, deducciones de salario, impuestos, etc. El propósito de esto está enfocado en el ámbito social reduciendo la pobreza y la desigualdad, el ámbito económico con la generación de casi 900.000 empleos y el ámbito fiscal reduciendo la deuda pública (Fedesarrollo, 2020).

3.9 Estrategias empresariales en entornos emergentes

Flores y Torres (2021) plantea que las PYMES de América Latina y el Caribe (ALC) se encuentran en una gran desventaja a la hora de adoptar tecnologías emergentes derivadas de la Industria 4.0 entre las cuales resaltan:

Falta de gestión de habilidades en los procesos de desarrollo e incorporación de tecnologías como un reflejo de la falta de una fuerza laboral adecuadamente formada, limitada capacidad de liderazgo para conducir el cambio cultural, falta presupuesto para la implementación de la Industria 4.0 (Flores et al., 2021).

Estos son algunos ejemplos de los obstáculos que deben superar estas pequeñas empresas para poder lograr una reactivación eficaz y una reanudación de sus operaciones normales, que les permita ser competitivas y las acerque a las condiciones de las grandes empresas en la medida de lo posible. Esto no debe pasar desapercibido, teniendo en cuenta que las MiPyMes en ALC representan más del 95% de las empresas. Por ende, los gobiernos de la región deben adoptar medidas dirigidas a dotar capacidades digitales de manera inmediata (p.54-59).

Por otro lado, herramientas como el *Business Intelligence* les permiten a las empresas una toma de decisiones oportuna, generando una contundencia con la información histórica a la obtenida en tiempo real para lograr una gestión administrativa eficiente en cualquier tipo de organización (Vilchis, Garduño, Martínez, Tasayco, 2020; p.63-79).

Ahora, Bracanti, Guarascio, Zanfei y Bracanti (2021) logran consensuar en cómo, de las características estructurales de una organización (el tamaño y la productividad), surgen los efectos positivos para su competencia externa. No obstante, hay otros factores como la innovación y la investigación resultante en desarrollo (R & D) que ayudan a la internacionalización de las empresas a través de mejoras en la productividad. A medida que R & D se sistematiza en una organización, se crean ventajas estructurales que persisten aumentando la probabilidad de penetrar a mercados extranjeros y reduciendo la probabilidad de salir prontamente de ellos. Debe resaltarse que las firmas más frágiles y pequeñas, son las mayormente beneficiadas al implementar estrategias innovadoras en términos de competitividad externa y crecimiento en la exportación. Sin embargo, es evidente que, para este tipo de organizaciones, adoptar estrategias como las mencionadas tiene un grado mayor de dificultad ya que, sufren los impactos recesivos más que las firmas robustas, pero no tienen

su capacidad de adaptación. Por ende, es primordial enfocar políticas públicas a estas firmas pequeñas, subsidiando R & D, aunque la información actual indica que no sería suficiente. Las políticas deben incluir también las capacitaciones técnicas para que las estrategias promovidas puedan ser realmente aplicadas (p.15-17).

3.10 Variables de aprendizaje organizacional

La capacidad de absorción de conocimiento puede ser entendida como una habilidad que permite a las organizaciones reconocer, asimilar y aplicar el nuevo conocimiento (Cohen y Levinthal, 1989) citado por Fajardo (2017), y la misma variará según sea la estrategia adoptada por la empresa (Fernández y Suñe, 2009; Flor y Oltra, 2008) citado por Fajardo (2017). De esta manera, dicha capacidad constituye uno de los procesos de aprendizaje fundamentales en una empresa porque refleja su habilidad para identificar, asimilar y explotar conocimiento del entorno, permitiendo a las unidades organizativas generar más innovación y tener mejor desempeño si mantienen redes de acceso a nuevos conocimientos (Lane et al., 2006) citado por Fajardo (2017).

El aprendizaje organizativo se entiende como la capacidad de una organización para procesar el conocimiento, esto es, para crear, adquirir, transferir e integrar el conocimiento para lograr una ventaja competitiva basada en las diferentes capacidades de aprendizaje de la firma, para obtener una nueva situación que permita la mejora continua de los resultados de la empresa, (*ibíd.*). En definitiva, mientras que el aprendizaje se entiende como un proceso (Crossan *et al.*, 1999; Sun, 2003) citado por Fajardo (2017), la capacidad de aprender es comprendida como el conjunto de características propias de cada organización que le permiten aprender (Chiva y Alegre, 2007) citado por Fajardo (2017). De esta manera, la

capacidad no sólo se enfoca en el proceso, sino que atiende los aspectos contextuales que favorecen tal aprendizaje.

En la literatura especializada encontramos diferentes dimensiones y tipos de indicadores para medir el impacto en el desempeño organizativo derivado del éxito en la transferencia de conocimiento interno y externo. Para nuestro estudio hemos tomado como referente a Nakata (2008) citado por Fajardo (2017), quien definió las siguientes dimensiones y los indicadores del desempeño organizativo con los que vamos a evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento externo, los cuales presentamos en la tabla 1 en donde se recogen de manera sintetizada.

Tabla 1. Dimensiones y tipos de indicadores para evaluar el desempeño organizativo

Dimensiones	Indicador
Calidad	Calidad del producto o servicio
Innovación	Éxito de nuevos productos o servicios
Mercadeo	La tasa de retención de clientes
Ventas	El nivel de venta
Rentabilidad financiera	El retorno sobre el capital
Rentabilidad operativa	El margen bruto de utilidad
Rentabilidad financiera	El retorno sobre la inversión

Fuente: Fajardo (2017) a partir de Nakata (2008)

4. Desarrollo metodológico

4.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación llevada a cabo en este trabajo es cuantitativo de carácter no experimental, es una investigación estadística, de tipo descriptiva y surge a partir de la información requerida planteada por los objetivos y el problema a resolver. El objetivo con esta investigación descriptiva es resumir de forma clara la información que se ha recopilado entre las micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera respecto a las estrategias que han tomado puntualmente para superar esta época recesiva y su capacidad de aprendizaje organizacional. Los gráficos y tablas evidencian de manera puntual los resultados para identificar fácilmente las tendencias presentadas y, de esta manera, poder plantear acciones específicas que sean útiles a empresas similares para superar períodos de crisis.

4.2 Método de investigación

La investigación estadística descriptiva en este caso cuenta con información principalmente primaria, específicamente de fuentes internas en las empresas. La obtención de los datos se realiza a través del diseño de una encuesta para que sea contestada por miembros de las empresas, lo que permite un acercamiento bastante aproximado a las estrategias y decisiones que se toman internamente acerca del aprendizaje organizacional y las épocas de recesión.

De igual manera, el trabajo cuenta también con un repaso de los variados períodos recesivos que se han presentado en la historia y las estrategias tomadas por las empresas para superarlos. De esta forma, se tiene una primera idea de la capacidad de aprendizaje que las

organizaciones han tenido. Lo anterior está representado por información secundaria y, comúnmente, externa a las empresas.

5. Técnicas de recolección de la información

En el trabajo se analiza la información de artículos, publicaciones, trabajos de grado y libros que traten el tema de investigación. De esta manera, se hace un reconocimiento de las estrategias y acciones en común que han tomado las empresas para mejorar su capacidad de aprendizaje organizacional y enfrentarse a través de la historia a las recesiones. Finalmente, se realiza una encuesta para que las empresas de la industria manufacturera en la actualidad den muestra de su manejo para resolver la problemática planteada.

5.1 Fase 1

Actualmente se sufren las contingencias de la pandemia mundial por el Coronavirus, no obstante, es tan solo una de las variadas y distintas recesiones a las que se ha enfrentado la sociedad, la economía y las empresas históricamente. Por ende, se hace una detallada revisión literaria de artículos y publicaciones académicas que tratan estos períodos recesivos y analizan las acciones tomadas por las empresas para superarlos. Se revisan periodos desde la Gran Depresión hasta la crisis de las hipotecas *Subprime*. Adicionalmente, se hace una revisión de las publicaciones disponibles acerca de la recesión traída por el Covid-19, teniendo en cuenta que ha sido información reciente que poco a poco ha sido complementada entre los años 2020 y 2021, momento en el que se desarrolla este trabajo.

5.2 Fase 2

Por medio de páginas web oficiales de entidades del Estado y de gremios empresariales, se obtiene información detallada de los impactos de la pandemia para la economía y los distintos sectores de la industria. Por lo tanto, se hace un análisis de las políticas fiscales y monetarias que se instauraron para atenuar los efectos negativos de la

pandemia y cómo se refleja esto en las empresas para poder determinar si es realmente efectivo.

5.3 Fase 3

Mediante la realización de una encuesta para las micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera, se analizará su capacidad de aprendizaje organizacional y las diferentes acciones que toman para sobrevivir a periodos de incertidumbre en la economía. Además, se buscará identificar tendencias, acciones o enfoques en común que tienen las empresas actualmente.

5.4 Fase 4

Basándose en los hallazgos y resultados puntuales, se consolidan una serie de estrategias y acciones desarrolladas por las empresas de la industria y, a partir de lo encontrado, formular recomendaciones que encuentren de utilidad y estén en la capacidad de adoptar, buscando reducir la incertidumbre y lograr adaptarse para superar los obstáculos de una recesión.

6. Desarrollo de la investigación

6.1 Encuestas realizadas a las empresas manufactureras

Para el entendimiento de la respuesta y el manejo que le dieron las empresas del sector manufacturero a la crisis presentada, se realizó una encuesta con preguntas que ayudarán a completar con mayor profundidad, el análisis de nuestro estudio. Es clave resaltar que estas encuestas se realizaron con base en ciertos criterios que les dimos prioridad para escogerlos. En nuestro caso contamos con la base de datos de *Emis University*, que nos permitió filtrar la información, teniendo en cuenta los ingresos operacionales al año, de esta forma pudimos elegir las empresas que cumplían los criterios para ser consideradas micro, pequeñas y medianas.

6.2 Tamaño de muestra

Para obtener el tamaño de muestra y tener una proporción significativa en las encuestas realizadas a los empresarios se debe utilizar la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Con la ecuación clara, en primer lugar, asignamos el nivel de confianza o seguridad. Según la tabla de distribución normal Z, para tener un nivel de seguridad del 95%, se debe tener un nivel de confianza de $Z_a = 1,96$. Seguido de esto, se identifica la precisión para el

estudio, el cual será 5% en este caso. Dicho valor representa el error máximo posible en términos de proporción.

Según nuestras bases de datos, con las que contábamos alrededor de diez mil posibles encuestados, nuestro tamaño de la muestra tendría que ser de aproximadamente 370 respuestas para que el estudio tuviese un nivel de confiabilidad del 95%. Sin embargo, se usó una muestra de conveniencia teniendo en cuenta las condiciones actuales de la pandemia. Dicho esto, se tomó de la población la opción de evaluar los resultados con la cantidad de respuestas disponibles, aunque no fuese significativa estadísticamente. Así, obtuvimos un total de 177 encuestas realizadas, que arrojaron los resultados diversos de múltiples variables y aspectos que evaluamos.

6.3 Diseño de encuesta

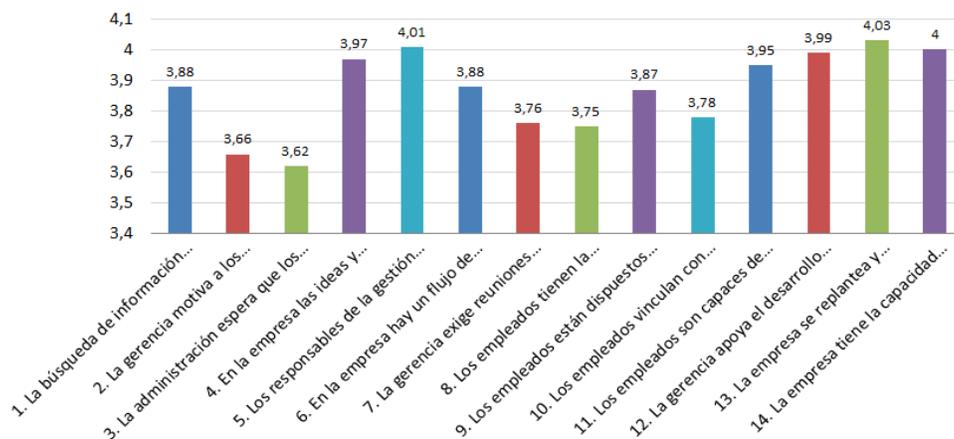
Las encuestas a empresarios del sector manufacturero se realizarán de manera virtual, en el formato de *QuestionPro*. Dicha encuesta, consta de alrededor unas 50 preguntas, distribuidas entre preguntas cerradas, abiertas y de selección con afirmaciones calificadas en la escala de Likert.

7. Resultados

7.1 Capacidad de absorción de conocimiento

Respecto a la capacidad de absorción que se evaluó en las empresas, los resultados globales se muestran a continuación:

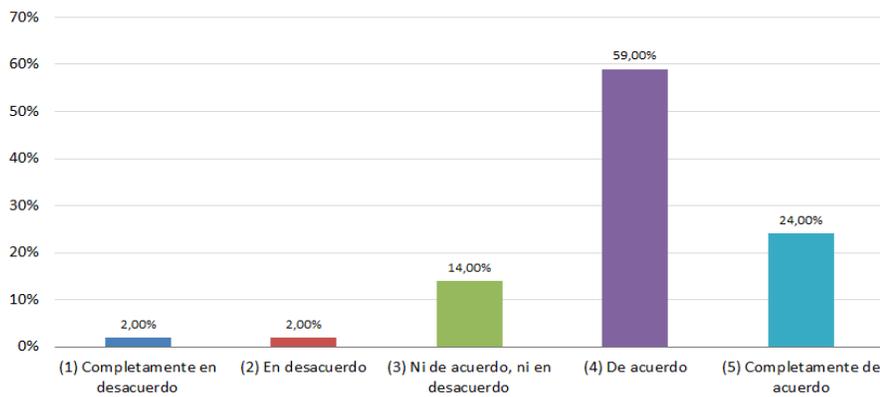
Gráfica 3: Capacidad de Absorción en las empresas (2021)



Se observa que los valores promedio que arroja cada una de las afirmaciones es muy cercana a 4, lo que nos permite evidenciar que las empresas encuestadas perciben tener una buena capacidad de absorción, calificando mayormente las afirmaciones con un 4, es decir, estando de acuerdo. Aquí, resaltaremos los resultados de las afirmaciones 5 y 13 (las más altas), junto con los resultados de las afirmaciones 2 y 3 (las más bajas).

La afirmación 5: “Los responsables de la gestión de la empresa enfatizan en el apoyo interdepartamental para resolver problemas”, arroja los siguientes resultados:

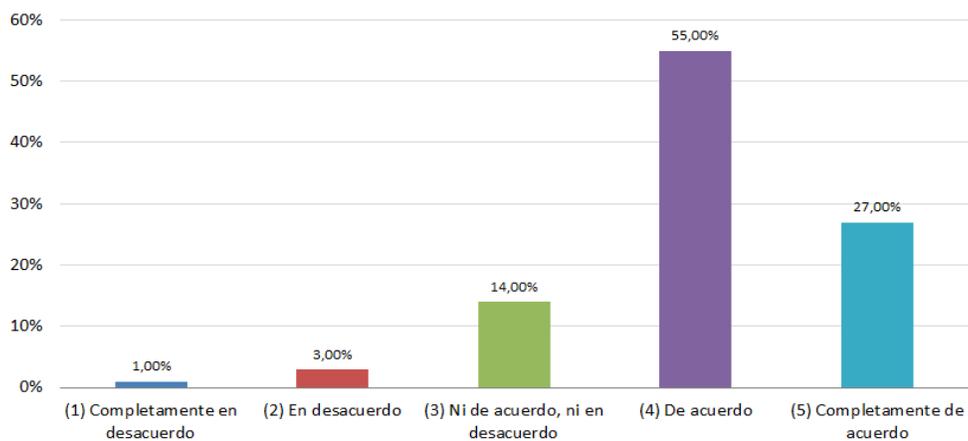
Gráfica 4: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 5



Se ve claramente que la mayoría de las empresas están de acuerdo con esta afirmación, incluso son más las que están completamente de acuerdo que las que no se deciden. Se entiende que la mayoría de las empresas encuestadas comparten la cualidad del apoyo interdepartamental como una herramienta fundamental para resolver los problemas que se presenten.

La afirmación 13: “La empresa se replantea y reconsidera regularmente las tecnologías para adaptarlas a los nuevos conocimientos”, arroja los siguientes resultados:

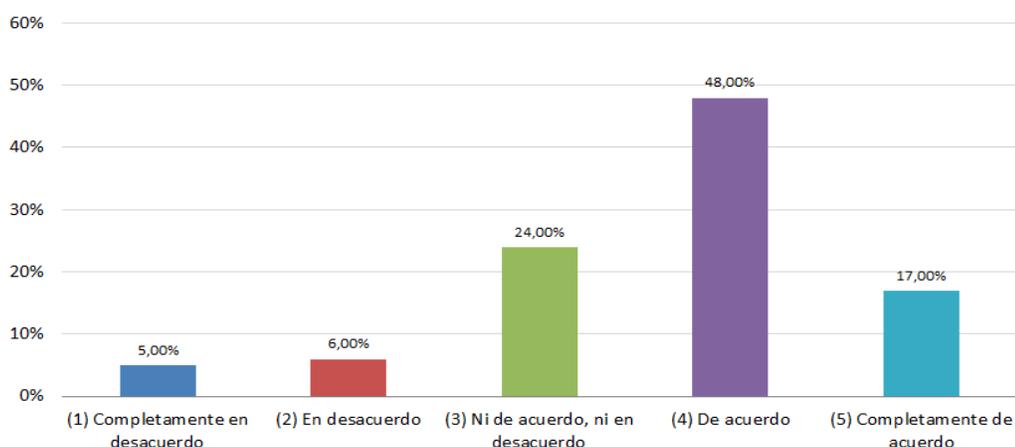
Gráfica 5: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 13



Para esta afirmación se evidencia un comportamiento igual al descrito anteriormente, por lo que se entiende que, para las empresas, la cualidad de replantear y adaptar tecnologías es algo relevante.

La afirmación 2: “La gerencia motiva a los empleados a utilizar las fuentes de información de su industria”, arroja los siguientes resultados:

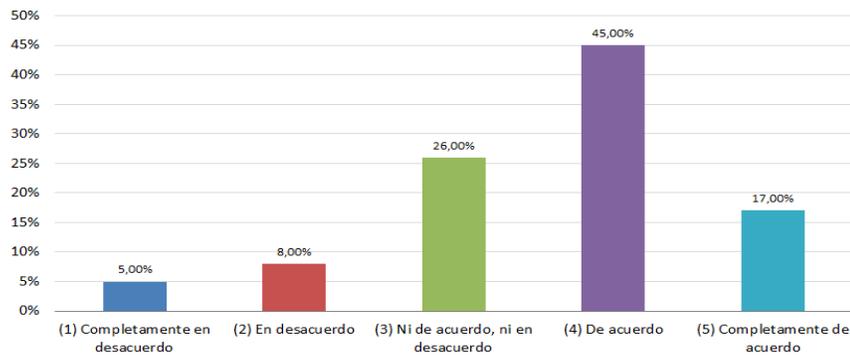
Gráfica 6: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 2



Siendo esta afirmación la segunda de menor promedio, se observa cómo las respuestas indecisas representadas por el 3 superan las representadas por el 5 (completamente de acuerdo). Debemos resaltar que el 4 continúa primando como respuesta, sin embargo, es evidente que esta herramienta no tiene la prioridad que parecen tener las dos analizadas previamente.

La afirmación 3: “La administración espera que los empleados manejen información adicional a la de su industria”, arroja los siguientes resultados:

Gráfica 7: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 2

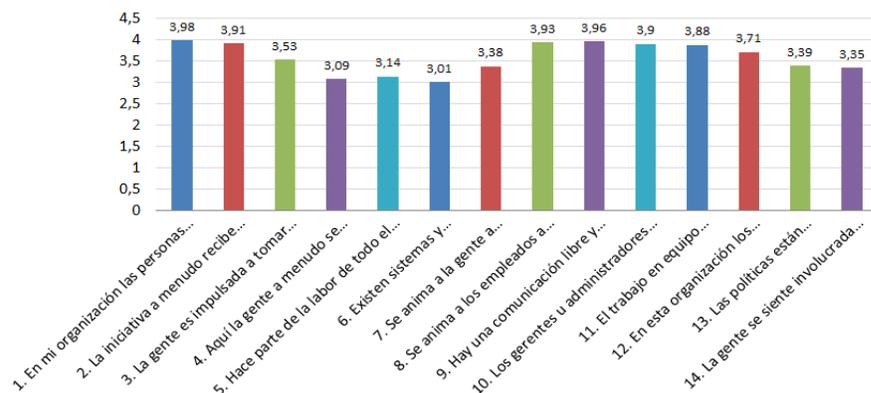


Se puede observar el mismo comportamiento que tuvo la afirmación anterior, en donde los “indecisos” vuelven a superar a los “totalmente de acuerdo”. Por ende, a pesar de que siga primando el 4, se entiende que no hay la misma prioridad entregada para las dos primeras afirmaciones mencionadas y es algo coherente con la afirmación 2, demostrando que las fuentes de información dentro y fuera de la industria podrían tener una mayor importancia dentro de estas empresas.

7.2 Capacidad de aprendizaje

Acerca de la capacidad de aprendizaje en las empresas en las empresas evaluadas se obtienen los siguientes resultados globales:

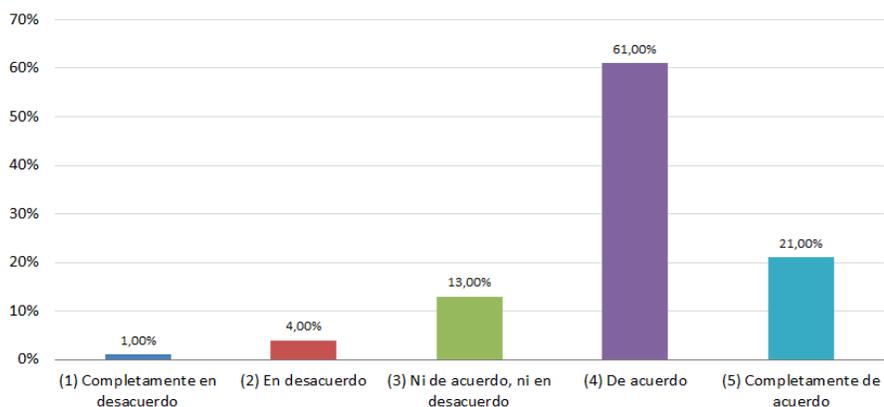
Gráfica 8: Capacidad de aprendizaje en las empresas (2021)



A diferencia de la capacidad analizada previamente, la capacidad de aprendizaje no alcanza el 4 en promedio para ninguna de sus afirmaciones, lo que nos deja empezar a ver cómo las personas completamente de acuerdo pierden presencia, aunque el 4 sigue siendo el más fuerte. Aquí, se resaltan las afirmaciones 1 y 9 (de mayor calificación), junto con las 4 y 6 (de menor calificación).

La afirmación 1: “En mi organización las personas reciben apoyo y aliento cuando presentan nuevas ideas”, arroja los siguientes resultados:

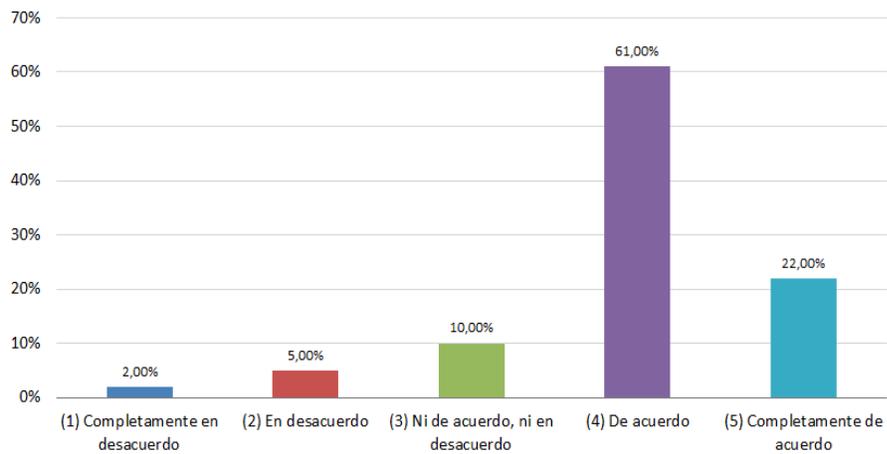
Gráfica 9: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 1



Es evidenciable como la mayoría de las personas está de acuerdo y no es extraño ver cómo esta afirmación es la más cercana al 4 en promedio. Se entiende que el apoyo a las nuevas ideas es algo primordial en las empresas encuestadas, lo que puede motivar a que esto siga ocurriendo y haya varias maneras pensadas a la hora de tratar un problema.

La afirmación 9: “Hay una comunicación libre y abierta dentro de mi grupo de trabajo”, arroja los siguientes resultados:

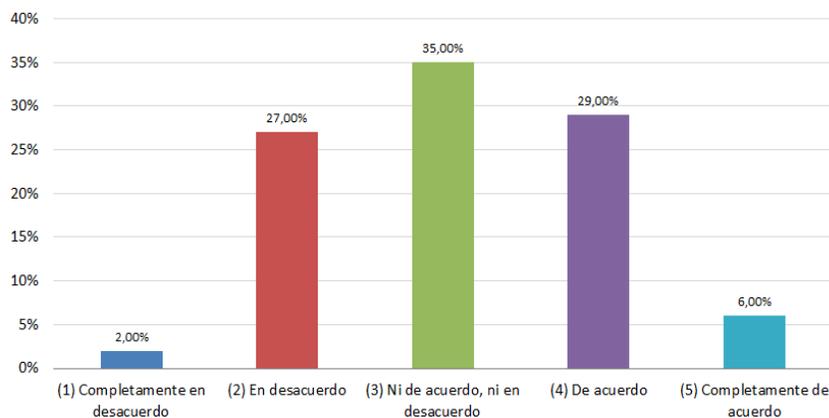
Gráfica 10: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 9



El comportamiento presentado es casi idéntico al anterior. Adicionalmente, es coherente con la afirmación 1 y se entiende que en las empresas encuestadas la comunicación libre y la transmisión de las ideas sin ningún obstáculo es un valor muy importante.

La afirmación 4: “Aquí la gente a menudo se aventura en un terreno desconocido”, arroja los siguientes resultados:

Gráfica 11: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 4

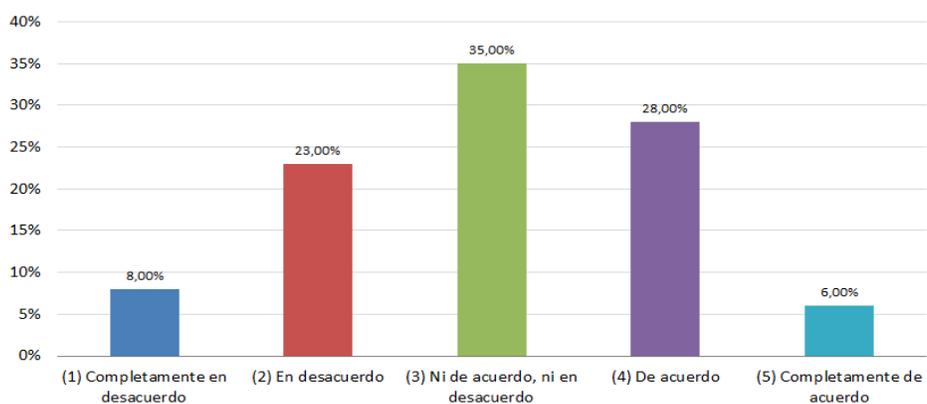


Fácilmente puede verse porque esta afirmación no es cercana al 4 y cómo deja de ser la calificación mayormente elegida. Es interesante ver cómo, según las dos anteriores afirmaciones, las ideas y la comunicación son calificadas de manera alta, no obstante, este

caso que representa acciones e ir más allá, no recibe calificaciones igual de altas y prima la indecisión o el desconocimiento. Esto refleja que proponer las ideas y llevarlas a cabo es algo completamente diferente e, incluso, no hay una percepción cercana sobre los dos temas en las empresas estudiadas.

La afirmación 6: “Existen sistemas y procedimientos para recibir, recopilar y compartir información desde fuera de la empresa”, arroja los siguientes resultados:

Gráfica 12: Predominancia de Escala de Likert en afirmación 6

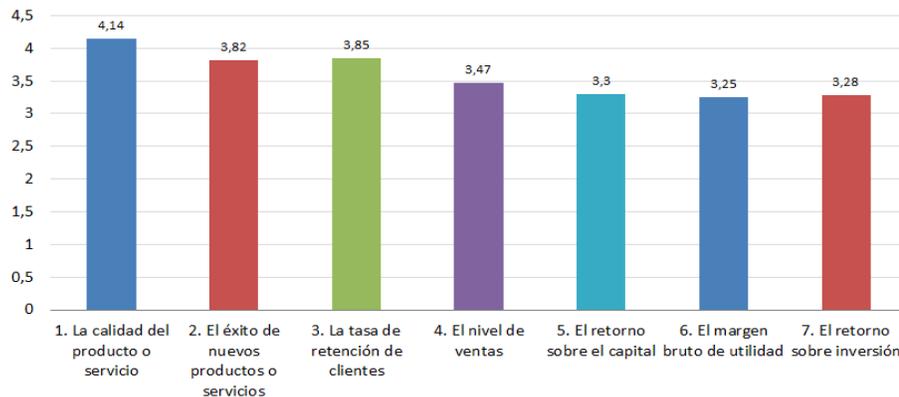


Se observa un comportamiento como en la afirmación pasada y se presenta una similitud con las afirmaciones de menor calificación en capacidad de absorción, en donde se evidencia que la información no tiene tanta prioridad como otros aspectos y puede ser mejorada, en este caso, específicamente se refleja desconocimiento de la existencia de sistemas específicos que tengan este objetivo.

7.3 Desempeño de la organización

Sobre el desempeño de las organizaciones evaluadas se obtienen los siguientes resultados globales:

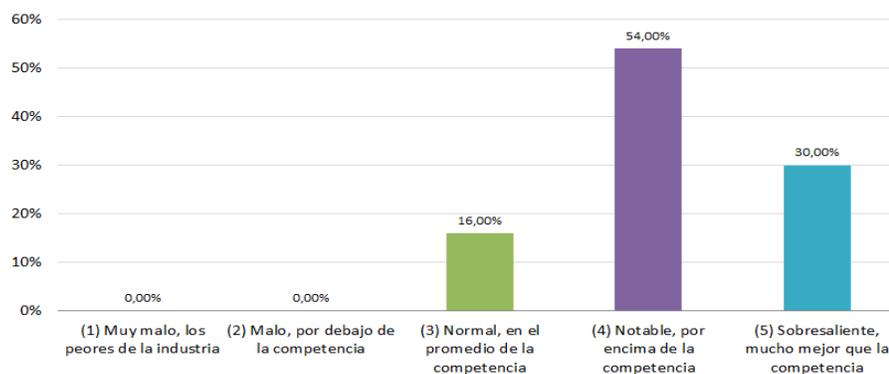
Gráfica 13: Desempeño de las empresas (2021)



Es evidente que las empresas consideran que la calidad de su producto o servicio es el atributo más sobresaliente y que el margen bruto de utilidad es lo menos sobresaliente, por lo que se profundiza sobre estos dos.

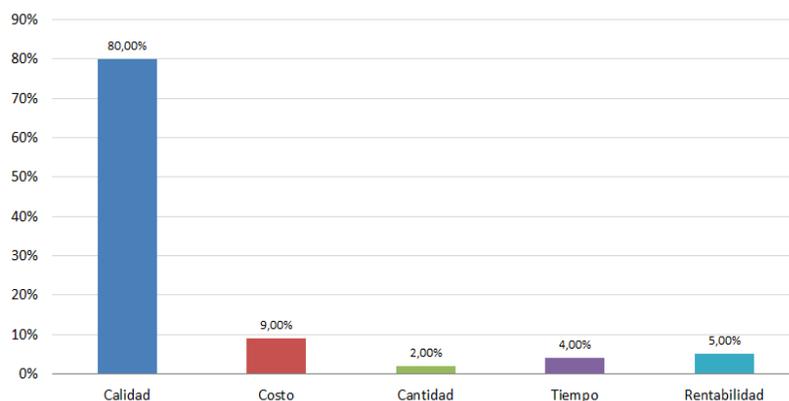
Sobre “La calidad del producto o servicio” se puede evidenciar lo siguiente:

Gráfica 14: Calidad del producto o servicio



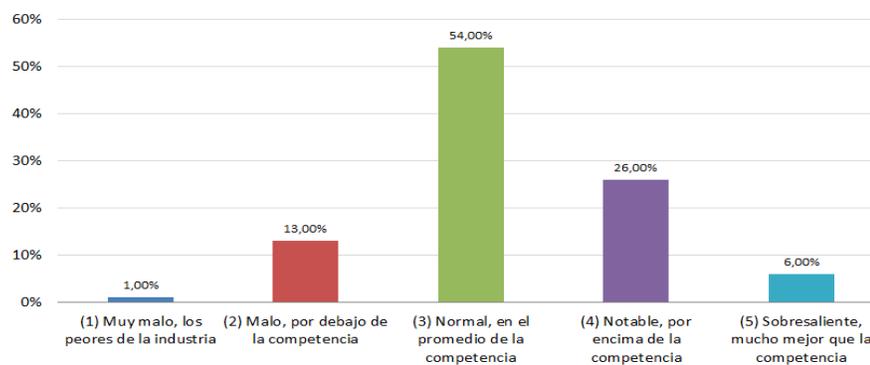
Las empresas que consideran que la calidad de su producto es mala son prácticamente inexistentes, lo cual puede resultar un poco obvio porque ninguna se calificará de esa manera. Sin embargo, es de resaltar que la calificación de este atributo es coherente con el enfoque competitivo, en donde la mayoría de las empresas respondieron que era la calidad (ver gráfica 15).

Gráfica 15: Enfoque competitivo



Respecto al margen bruto de utilidad se obtienen los siguientes resultados:

Gráfica 16: Margen bruto de utilidad



Más de la mayoría consideran que es algo normal y están en el promedio, no obstante, debe resaltarse que las empresas que lo califican como algo notable o sobresaliente superan a las que lo califican como malo, dejando entender la importancia de los elementos analizados en este estudio para poder alcanzar eventualmente estas metas de utilidad.

8. Conclusiones

Como se mencionó desde el marco teórico, las empresas en la Gran Depresión optaron por estrategias de poco o nulo endeudamiento para sobrevivir la recesión y los años venideros. Actualmente, observamos en la segunda parte de la encuesta que las empresas deciden detener sus inversiones no operacionales para lograr una reducción de costos y gastos. Esto se traduce en una liquidez mayor en cada una de las empresas, lo que permite un fuerte nivel de reacción frente a obstáculos, dado que tienen un menor nivel de endeudamiento por fuera de sus actividades normales. Así mismo, se mencionó que Ecopetrol y Equión redujeron sus inversiones durante la crisis del petróleo. Queda claro que la reducción o detención de las inversiones financieras es una estrategia comúnmente implementada para superar las recesiones, incluyendo la que se vive actualmente.

A nivel global hicimos referencia a varias estrategias implementadas para superar la contingencia generada por el Covid-19, no obstante, conviene subrayar que su efectividad no había sido la esperada porque no resolvían la interrupción de las cadenas de suministro que realmente afectaba a las empresas. Las empresas estudiadas hicieron énfasis en detener sus inversiones financieras para poder destinar los recursos a la fabricación o sus actividades operacionales. De igual manera, se buscó eficiencia en los procesos y el control en el desperdicio y uso de las máquinas. Se debe agregar que, respecto a la capacidad de absorción de conocimiento de las empresas, la afirmación mejor evaluada fue: “Los responsables de la gestión de la empresa enfatizan en el apoyo interdepartamental para resolver problemas”. Este tipo de cualidad es la que permite a las empresas reaccionar de manera eficaz a las interrupciones en la cadena de suministros. Las estrategias incluyeron incursionar en otras líneas de negocio o diversificar el portafolio de productos. Muchas empresas dedicaron su

fabricación a resolver las necesidades de salud, para lo cual si había insumos. De esta manera, a pesar de incurrir en actividades distintas, lograron mantener unos niveles de producción que les permitieron sobrevivir la recesión y, en la mayoría de los casos, mantener la nómina que proporcionaba dicho apoyo interdepartamental.

Como repasamos previamente, la implementación del comercio electrónico y los canales digitales fueron estrategias innovadoras y disruptivas que se volvieron tendencia globalmente para enfrentar las dificultades del distanciamiento y confinamiento, permitiendo que no se detuvieran las cadenas de suministros. Esto es coherente con los resultados encontrados en este estudio, en donde varias empresas efectivamente adoptan en *e-commerce*. Además, se ve que resaltan para la capacidad de absorción de conocimiento, “La empresa se replantea y reconsidera regularmente las tecnologías para adaptarlas a los nuevos conocimientos”, lo que nos permite observar la intención de la mayoría para implementar nuevas tecnologías. Respecto a la capacidad de aprendizaje, es irónico que, aunque se resalta y motiva el proponer nuevas ideas, el aventurarse a terrenos desconocidos tuvo un puntaje bajo, dando a entender que finalmente no se llevan a cabo las acciones innovadoras que se expresan. Debe resaltarse que esto es coherente con la prudencia que reflejan las empresas para mantener un bajo nivel de endeudamiento y de inversiones financieras.

El párrafo anterior, evidencia la difícil realidad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. Las que fueron objeto de estudio, afirmaron que han implementado las estrategias que se mencionaron previamente, sin embargo, más allá de eso y del teletrabajo, no se hace referencia a ninguna otra estrategia o tendencia. Esto es, conceptos como la Industria 4.0 que incluye implementación de sistemas ciber-físicos interconectados con internet de las cosas en la producción, el uso de las tecnologías de la electrónica y de la

información en la manufactura, inteligencias artificiales que permitan a las empresas establecer controles en sus instalaciones y monitorear riesgos a los que se exponen sus trabajadores y los posibles focos de contagio, entre otras. Lastimosamente, y siendo coherente con la baja calificación para aventurarse a lo desconocido, las respuestas no reflejan ninguna de las acciones que propone la Industria 4.0.

Todo esto parece confirmar lo dicho por Flores et al. (2021), sobre la implementación de estas tecnologías como algo difícil por falta de trabajadores capacitados y, especialmente, por falta de presupuesto. Debe resaltarse que, las grandes empresas no tienen estos problemas, sin embargo, países como Colombia cuentan con más del 90% de las empresas catalogadas como micro, pequeñas o medianas, haciendo evidente el papel que debería tener el gobierno para facilitar la aplicación de estas estrategias (p.54-59).

9. Recomendaciones

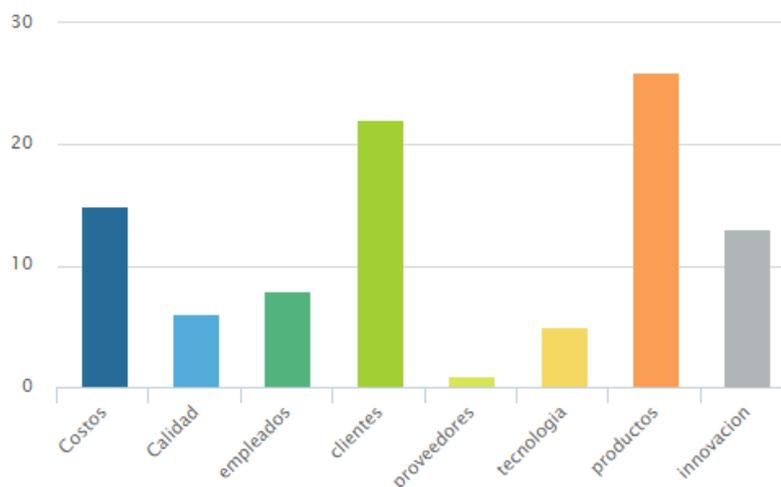
A continuación, se presenta un análisis de las estrategias implementadas por las empresas estudiadas para sobrevivir durante la época de pandemia por Coronavirus y el paro nacional. Para esto, se etiquetaron las respuestas en ocho categorías como lo muestra la siguiente tabla y se formularon una serie de recomendaciones con base a los ejemplos de éxito de las MiPyMes observadas, para que otras empresas similares puedan tener acceso a esta información y apliquen las estrategias que les sean de utilidad.

Tabla 2. Categorización de las estrategias tomadas por las empresas encuestadas

Categorías	Conteo de respuestas	% de respuestas
Productos	39	25.16
Cientes	32	20.65
Costos	22	14.19
Innovación	19	12.26
Empleados	13	8.39
Calidad	10	6.45
Tecnología	8	5.16
Proveedores	2	1.29

Este mismo análisis puede observarse en la siguiente gráfica.

Gráfica 17: Estrategias tomadas por las empresas



Es evidente que las estrategias que han tomado las empresas estudiadas están enfocadas principalmente a los productos, clientes, costos e innovación en su empresa. Por lo que estas cuatro etiquetas serán analizadas a profundidad.

Respecto a la categoría de productos, se recomienda la diversificación del portafolio de productos, inmersión en nuevas líneas de mercado o la generación de nuevos productos. Algunas de las empresas específicamente deberían hacer énfasis en los productos de utilidad para el sector de salud (único sector que no se ha detenido hasta el momento) y para afrontar las necesidades de la pandemia. Además, mantener la calidad y estabilidad de la producción se presenta como una prioridad para mantener relaciones con los clientes, a través de coordinación con áreas como Recursos Humanos y la pausa de inversiones financieras para enfocarse en financiar la producción.

En la etiqueta referente a clientes, es completamente clara la recomendación de fidelizar y mantener los clientes actuales. Para esto, es pertinente enfocarse en la comunicación con los clientes para poder tener claridad sobre las dificultades que está experimentando la empresa, tener una mayor flexibilidad de parte y parte para no perderlos y, siendo coherentes con lo anterior, mantener una calidad en los productos para consolidar la confianza que se ha creado. Las comunicaciones constantes con los clientes idealmente tendrán como objetivo principal un mejor manejo de tiempos e inventarios, dadas las condiciones y el contexto de la pandemia, de tal forma que el cliente permanentemente esté informado para lograr su comprensión. Ejemplos específicos de lo anterior son nuevas líneas de crédito y el enfoque en el servicio al cliente. Por otro lado, debemos resaltar también cómo varias empresas, de querer buscar nuevos clientes, pueden lograrlo a través de fuertes estrategias comerciales e incluso, licitación de clientes en el exterior.

En la categoría de costos, la estrategia recomendada es prácticamente generalizada y consiste en la reducción de costos y gastos, especialmente los fijos/administrativos. Específicamente, se hace referencia a la reducción de inventario y el aprovechamiento de los recursos. Nuevamente, surge la opción de detener inversiones financieras para centrar los recursos en las actividades operativas. En algunas ocasiones, el mejor aprovechamiento del inventario se ve complementado con una menor rotación de la cartera. Pensando especialmente en fabricación, se hace énfasis en la búsqueda de eficiencia en los procesos y controlar constantemente los desperdicios y mejor uso de máquinas.

Finalmente, el pilar de la innovación tiene gran relevancia, aunque no es el mejor calificado por las empresas estudiadas, lo cual es coherente con lo que plantea este estudio acerca de la poca capacidad que tienen para adoptar rápidamente las estrategias o tendencias mundiales innovadoras y enfrentarse a los obstáculos de esta recesión. Aquí la recomendación se centra mucho en la ideación de nuevos productos, lo cual puede ser innovador dentro de la empresa, pero no en sí en el mercado. Por ende, es relevante resaltar que las empresas deben mantener el uso del *e-commerce*, los canales digitales implementados y el teletrabajo, sin embargo, como no se menciona alguna otra estrategia específica, se recomienda que se mantengan a la vanguardia de las tendencias mundiales como la Industria 4.0, el *Business Intelligence* o tendencias actualmente conocidas y adoptadas en otros países y otras empresas.

Referencias

Afines, C. C. (2020). Obtenido de CCCyA: <http://ccca.com.co/postergar-el-dia-sin-iva-debe-venir-acompanado-con-beneficios-extras-para-la-industria-nacional-como-aranceles/>

ANDI. (3 de Marzo de 2021). Producción de oxígeno en Colombia se ha garantizado durante la pandemia, pero no se debe “bajar la guardia”. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15903-produccion-de-oxigeno-en-colombia-se-ha>

Bracanti, E., Bracanti, R., Guarascio, D., & Zanfei, A. (2021). Innovation drivers of external competitiveness in the great recession. *Small Business Economics*. Retrieved 9 2, 2021, from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11187-021-00453-0.pdf>

Bell, J. G. (6 de Diciembre de 2020). “Hemos mantenido 286.000 empleos directos e indirectos”. *La República*, pág. 9.

Camacol. (18 de Marzo de 2021). Inicio de proyectos de construcción se traduce en reactivación económica y social para Córdoba y Sucre. Obtenido de Camacol: [https://camacol.co/comunicados/inicio-de-proyectos-de-construccion-se-traduce-en-reactivacion-economica-y-social-para](https://camacol.co/comunicados/inicio-de-proyectos-de-construccion-se-traduce-en-reactivacion-economica-y-social-para-cordoba-y-sucre)

Carlos Alberto Baltazar Vilchis, Y. M. (2021). Business intelligence como estrategia para optimización de flujos de efectivo ante entornos emergentes. En P. E. Yenit Martínez Garduño, *Estrategias organizacionales ante entornos emergentes* (págs. 63-79). Ciudad de México: Río Subterráneo.

Castellanos, L. D. (2020). *Retos Empresariales Tras el Coronavirus COVID 19*. Bogotá D.C.: Universidad Católica de Colombia.

Castillo, N. E. (2019). Análisis de las estrategias en la gestión administrativa implementadas durante la crisis de la industria del petróleo en Colombia (2014-2017) por compañías operadoras del sector. Bogotá D.C.: Fundación Universidad de América.

Coronavirus Colombia: cuáles son los sectores económicos más golpeados por la pandemia. (26 de Octubre de 2020). Obtenido de AS:
https://colombia.as.com/colombia/2020/10/26/actualidad/1603738731_831410.html

Economía y negocios (2020). 140.000 empresas en Colombia están en riesgo de cerrar: Cepal. Recuperado el 16 de Septiembre de 2021, de:
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/el-preocupante-numero-de-empresas-que-esta-en-riesgo-de-cerrar-en-colombia-514362>

El mercado digital de la construcción. (2020). Obtenido de Procura:
<https://procura.licify.co/?fbclid=IwAR1ZIUW68JQ4vJTivE3Ymtuxg5s1uS4syW-Scb7mBn66p8iw-bCJuEbquBo>

Fajardo O, Mercedes. (2017). “La transferencia de conocimiento externo y el desempeño organizativo en las empresas colombianas: el papel mediador de la capacidad de absorción de conocimiento y de la capacidad de aprendizaje” Tesis doctoral, Universidad de Valencia, España.

Fedesarrollo. (2020). Reformas para una Colombia post Covid-19. Bogotá.

Hanna, J. (16 de Mayo de 2018). Business Research for Business Leaders. Obtenido de Working Knowledge: <https://hbswk.hbs.edu/item/how-companies-managed-risk-and-even-benefitted-in-world-war-internment-camps>

María del Rosario Demuner Flores, O. U. (2021). Pyme de latinoamérica y la transformación digital. En P. E. Yenit Martínez Garduño, Estrategias organizacionales ante entornos emergentes (págs. 47-63). Ciudad de México: Río Subterráneo.

Narasimhan, J. R.-K. (2004). Corporate Survival and Managerial Experiences During the Great Depression. Durham: Duke University.

Nölke, A. (2009). The Politics of Accounting Regulation: Responses to the Subprime Crisis. Frankfurt: Goethe-Universität.

PRO-Motion. (2020). Reactivación industrial en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19 - Guía de recomendaciones. Bogotá: ANDI.

Rivas, J. L. (2020). Implicaciones económicas de la pandemia por COVID-19 y. Ciudad de México: Instituto Belisario Domínguez.

Rivera, J. D. (2020). Industria 4.0: transformación empresarial para la reactivación económica. Bogotá D.C.: Confecámara.

Serret, R. (17 de Mayo de 2019). Innovación disruptiva: ejemplos que están cambiando el mundo. Obtenido de EnzymeAdvisingGroup:
<https://blog.enzymeadvisinggroup.com/innovacion-disruptiva-ejemplos>

Sordo, M. A. (Abril de 2020).Cuál es el rol de la industria 4.0 en tiempos del covid-19. Obtenido de El Hospital: <https://www.elhospital.com/temas/Cual-es-el-rol-de-la-Industria-40-en-tiempos-del-COVID-19+134206?pagina=2>