





RETOS Y OPORTUNIDADES DE LAS MIPYMES  
EN LOS TERRITORIOS DE COLOMBIA



GLORIA MARLENE  
DÍAZ MUÑOZ

ELSA BEATRIZ  
GUTIÉRREZ NAVAS

JAIME ENRIQUE  
SARMIENTO SUÁREZ

JULIO CÉSAR  
RAMÍREZ MONTAÑEZ

SEYDYSS  
GARAY RODRÍGUEZ

YANYN AURORA  
RINCÓN QUINTERO

(COMPILADORES)

# RETOS Y OPORTUNIDADES DE LAS MIPYMES EN LOS TERRITORIOS DE COLOMBIA

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

*Retos y oportunidades de las mipymes en los territorios de Colombia* / compiladores, Gloria Marlene Díaz Muñoz [y otros]; Carlos José Bello Pérez [y otros]. Bogotá : Universidad Externado de Colombia, 2024.  
545 páginas : gráficos

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo.

ISBN: 9789585060456 (impreso) - 9789585060463 (e-book)

1. Microempresas -- Aspectos económicos -- Colombia 2. Covid-19 (Enfermedad) -- Aspectos económicos -- Colombia 3. Crisis económica -- Colombia 4. Pandemias -- Aspectos económicos -- Colombia 5. Empleo -- Innovaciones tecnológicas -- Colombia 6. Crecimiento económico -- Colombia 7. Cultura corporativa -- Colombia 8. Consumo (Economía) -- Colombia 9. Mercadeo -- Colombia 10. Ventas -- Innovaciones tecnológicas -- Colombia I. Díaz Muñoz, Gloria Marlene, compiladora II. Bello Pérez, Carlos José III. Universidad Externado de Colombia IV. Título

658.1592

SCDD 21

Catalogación en la fuente -- Universidad Externado de Colombia. Biblioteca. MRJ

marzo de 2024

E-ISBN 978-958-506-046-3

ISBN 978-958-506-045-6

© 2024, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Calle 12 n.º 1-17 este, Bogotá

Teléfono (+57) 601 342 0288

publicaciones@uexternado.edu.co

www.uexternado.edu.co

Primera edición: marzo de 2024

Corrección de estilo: Patricia Miranda

Composición: David Alba

Impresión y encuadernación: Panamericana, Formas e Impresos S.A.

Tiraje de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia

*Printed in Colombia*

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

CARLOS JOSÉ BELLO PÉREZ	JULIO CÉSAR RAMÍREZ MONTAÑEZ
GLORIA MARLENE DÍAZ MUÑOZ	CARLOS ALBERTO RESTREPO RIVILLAS
GUILLERMO DÍAZ MORENO	JORGE A. RESTREPO M.
LINA MARCELA FLÓREZ LOAIZA	YANYN RINCÓN QUINTERO
SEYDYSS GARAY RODRÍGUEZ	URIEL ANDRÉS RIVEROS URREA
ELSA BEATRIZ GUTIÉRREZ NAVAS	JAIME ENRIQUE SARMIENTO SUÁREZ
DIEGO ALEJANDRO LÓPEZ CADAVID	HÉCTOR MAURICIO SERNA GÓMEZ
CAROLINA OROZCO SANTAFÉ	ANDREA VACA LÓPEZ
GUILLERMO ALEJANDRO QUIÑÓNEZ MOSQUERA	MARISOL VALENCIA CÁRDENAS





## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	II
CAPÍTULO 1	
REVISIÓN DE ANTECEDENTES	17
CAPÍTULO 2	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
CAPÍTULO 3	
CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS	55
CAPÍTULO 4	
IMPACTO DE LA PANDEMIA DE COVID-19 SOBRE LAS MIPYMES DE LA REGIÓN AMAZONAS-ORINOQUÍA <i>Seydyss Garay Rodríguez</i> <i>Guillermo Alejandro Quiñónez Mosquera</i> <i>Yanyn Rincón Quintero</i>	65
CAPÍTULO 5	
IMPACTO DE LA PANDEMIA DE COVID-19 SOBRE LAS MIPYMES DE LA REGIÓN ANTIOQUIA <i>Yanyn Rincón Quintero</i> <i>Marisol Valencia Cárdenas</i> <i>Jorge A. Restrepo M.</i>	95
CAPÍTULO 6	
IMPACTO DE LA PANDEMIA DE COVID-19 SOBRE LAS MIPYMES DE LA REGIÓN CENTRO <i>Gloria Marlene Díaz Muñoz</i> <i>Carlos José Bello Pérez</i> <i>Carlos Alberto Restrepo Rivillas</i>	133
CAPÍTULO 7	
IMPACTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19 SOBRE LAS MIPYMES DE LA REGIÓN CARIBE <i>Jaime Enrique Sarmiento Suárez</i> <i>Julio César Ramírez Montañez</i> <i>Uriel Andrés Riveros Urrea</i>	197

CAPÍTULO 8

IMPACTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19  
SOBRE LAS MIPYMES DE LA REGIÓN EJE CAFETERO

*Carolina Orozco Santafé*

*Andrea Vaca López*

*Lina Marcela Flórez Loaiza*

*Héctor Mauricio Serna Gómez*

257

CAPÍTULO 9

IMPACTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19  
SOBRE LAS MIPYMES DE LA REGIÓN PACÍFICO

*Yanyn Rincón Quintero*

*Guillermo Díaz Moreno*

*Jorge A. Restrepo M.*

*Diego Alejandro López Cadavid*

293

CAPÍTULO 10

IMPACTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19  
SOBRE LAS MIPYMES DE LA REGIÓN SANTANDERES

*Elsa Beatriz Gutiérrez Navas*

*Jaime Enrique Sarmiento Suárez*

*Julio César Ramírez Montañez*

333

CAPÍTULO 11

COMPARACIÓN DEL IMPACTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19  
SOBRE LAS MIPYMES EN LAS REGIONES DE COLOMBIA

*Elsa Beatriz Gutiérrez Navas*

*Gloria Marlene Díaz Muñoz*

*Guillermo Díaz Moreno*

405

CONCLUSIONES

525

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

531

LOS AUTORES

541

Después de que la humanidad enfrentó la pandemia denominada “gripe española” a principios del siglo XX, la cual causó la muerte de aproximadamente 50 millones de personas alrededor del mundo (Organización Mundial de la Salud [OMS], 15 de enero de 2021), 100 años después se volvió a enfrentar a una crisis de salud pública mundial con la aparición del COVID-19 en enero de 2020.

No es exagerado decir que la economía mundial fue sometida a una de sus mayores pruebas. La nueva pandemia de coronavirus (SARS-CoV-2) parece ser uno de esos eventos raros en la historia, pero cuyos impactos tienden a ser significativos, aunque inciertos, a corto, mediano y largo plazo (Vasconcelos, 2020). A 24 de octubre de 2020, este virus había infectado a más de 242 millones de personas y cobrado la vida de aproximadamente 5 millones en todo el mundo (Statista, 28 de octubre de 2021).

La pandemia de COVID-19 impactó la realidad social, económica y medioambiental a escala global, constituyéndose en un escenario de la alta vulnerabilidad, incertidumbre y complejidad. El Banco Mundial (2020) reportó el golpe en las empresas y los empleos producto de la desaceleración económica provocada por el coronavirus en 2020, así como la presión sufrida por las empresas de todo el mundo y de manera particular las micro, pequeñas y medianas empresas de los países en desarrollo.

Derivado de encuestas realizadas por el Banco Mundial en asocio con gobiernos de los países clientes, se encontró que las ventas se redujeron a la mitad, lo cual ocasionó la reducción de salarios y horas de trabajo. De otra parte, las micro y medianas empresas de países de ingreso bajo concentraron esfuerzos para acceder a apoyos de los Estados, y más de un tercio de las empresas encuestadas aumentaron el uso de tecnología digital para adaptarse a la crisis (Banco Mundial, 2020).

En el caso de Colombia, el país cerró 2020 con una tasa de crecimiento económico de -8 % (Asociación Nacional de Industriales [ANDI], 2020). En una encuesta de la Corporación Interactuar realizada a finales de 2020, se determinó que el 10 % de los microempresarios en Colombia se declararon en quiebra. De este porcentaje, el 65,7 % se quedaron sin liquidez y el 53 % tuvo una disminución de más del 50 % en sus ventas (Agencia EFE, 4 de octubre de 2020).

Además de su grave impacto en la salud pública, el COVID-19 tuvo el potencial de causar cambios en las preferencias de los consumidores, interrupciones y revisiones en las estructuras de suministro, choques negativos en la productividad, brotes de incertidumbre, disminución de la confianza y destrucción del empleo en todo el mundo (Peñañiel-Chang *et al.*, 2020). Todo lo anterior trajo afectaciones en la competitividad y dificultades económicas para las empresas, lo que hace urgente la reinención de procesos, canales de comunicación y formas de relacionamiento de manera creativa e innovadora.

La reacción de cada nación y las medidas que tomaron ante esta pandemia fueron uno de los desafíos principales para afrontar esta crisis económica. La situación que el mundo vivió fue alarmante desde la perspectiva social, haciendo referencia a las relaciones que los seres humanos llevaban en su día a día, hasta las decisiones políticas que los representantes de las naciones tomaron para afrontar la pandemia y las afectaciones económicas que generó (Hernández *et al.*, 2021).

Dado que la pandemia es un problema global que se enfrentó de manera local, desde que en la primera semana de marzo de 2020 se detectara el primer caso en Colombia, se abrió un debate sobre las medidas que debían tomarse y su radicalidad, enfrentando el dilema entre la paralización de la economía y la preservación de la salud pública, que supone un enorme reto para los sistemas democráticos (Ricciulli *et al.*, 2020).

Las medidas de distanciamiento social y cuarentena adoptadas generaron el cierre de una gran cantidad de empresas, negocios y comercios, alteraron las formas de trabajar, imponiendo el teletrabajo o el trabajo remoto, redujeron las horas de trabajo y los salarios, y rescindieron o redefinieron las condiciones de un gran número de contratos, afectando a millones de trabajadores y trabajadoras de toda condición (Alcover, 2020).

Dada la importancia de las mipymes para el país, las cuales representaban, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (27 de junio de 2021), el 99,7 % del tejido empresarial, generaban más del 78 % del empleo total y aportaban el 50 % del PIB, el Gobierno colombiano implementó diferentes medidas para mitigar el impacto de la pandemia en la economía. Para ello, lanzó en octubre de 2020 doce herramientas orientadas a la reactivación económica de las mipymes del país por un monto de 19 billones de pesos a través de instrumentos de Bancoldex (8,26 millones de pesos) y

respaldo para 10,75 billones de pesos con instrumentos del Fondo Nacional de Garantías (Gobierno de Colombia, 25 de octubre de 2021).

De acuerdo con Heredia y Dini (2021), en Colombia se lanzaron 29 medidas de apoyo a las mipymes hasta diciembre de 2020. El 51,7 % de estas estaba orientada al financiamiento, el 17,2 % a la liquidez, el 17,2 % al empleo y, finalmente, un 13,9 % al apoyo a la producción. A medida que avanza la dinámica generada por la pandemia, las medidas expedidas por el Gobierno se fueron ajustando, buscando resolver las necesidades de los actores de forma diferenciada, pasando de líneas de crédito que se enfocaban al capital de trabajo, para posteriormente enfocarse en la asignación de recursos (Dini & Heredia, 2021).

La pandemia irrumpió en el escenario internacional desafiando no solo a los teóricos, sino también a los pragmáticos, en torno a la necesidad de generar reflexiones y políticas que permitan abordar de manera integral esta crisis de amplias repercusiones. Los efectos sociales de esta pandemia, su carácter multidimensional y sus repercusiones en la política y economía global han sido analizados, tratando de responder así, efectivamente, a este momento determinante en la generación de un nuevo escenario internacional (Rodríguez & Álvarez, 2020).

Para gestionar esta crisis será necesario establecer tanto políticas en el corto plazo, como políticas a medio y largo plazo que marquen el camino hacia una recuperación fuerte y sostenible (Banco Mundial, 2020). En este sentido, resulta imprescindible disponer de información cuantitativa y cualitativa del comportamiento de las empresas ante los efectos económicos del COVID-19. Esto permitirá conocer las necesidades y los desequilibrios producidos por la pandemia y gestionar eficientemente los recursos para ayudar a impulsar la economía. Además, esta información debe ser ágil y constante en el tiempo mientras dure la incertidumbre sobre cuánto durará esta crisis sanitaria. Estamos ante un momento en el que se deben tomar decisiones rápidamente, pues lo que se decida tendrá importantes consecuencias en el futuro (Amador *et al.*, 2020).

Ante los desafíos presentes, se hizo necesario un estudio que posibilitara una visión de la realidad de las mipymes, para la rápida implementación de estrategia que permitan gestionar la crisis generada en este tipo de empresas a escala nacional. Lo anterior detonó en un equipo de investigadores de las redes Reúne-Ascún, Cladea, Faedpyme y Motiva, quienes se cuestionaron: ¿de qué

manera impactó la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 a las mipymes en las regiones de Colombia?, ¿cuál fue el impacto económico financiero de la crisis económica generada por la pandemia en las mipymes en las regiones de Colombia?, ¿de qué manera la crisis económica generada por la pandemia impactó la organización de las mipymes en las regiones de Colombia?, ¿de qué manera la crisis económica generada por la pandemia impactó la actividad innovadora de las mipymes en las regiones de Colombia?, ¿de qué manera la crisis económica generada por la pandemia impactó el acceso a la financiación de las mipymes en las regiones de Colombia?, ¿de qué manera la crisis económica generada por la pandemia impactó el rendimiento de las mipymes en las regiones de Colombia frente a la competencia? y ¿qué diferencias ha habido en el impacto de la crisis económica generada por la pandemia entre las mipymes de las diversas regiones de Colombia?

El presente libro deriva del proyecto de investigación “Impacto económico de la crisis por COVID-19 sobre las mipymes”, liderado por el Observatorio Iberoamericano de la Mipyme, a través de la alianza entre Reúne-Ascún, Cladea, Faedpyme y Motiva. Tiene como objetivo general analizar el impacto de la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 en las mipymes en Colombia.

Para ello, se proponen como objetivos específicos:

- Determinar el impacto económico financiero de la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 en las mipymes en Colombia.
- Analizar el impacto de la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 sobre la organización de las mipymes en Colombia.
- Establecer el impacto de la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 sobre la actividad innovadora de las mipymes en Colombia.
- Describir el impacto de la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 sobre el acceso a la financiación de las mipymes en Colombia.
- Analizar el impacto del rendimiento de las mipymes frente a la competencia en el contexto de la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19.
- Analizar comparativamente el impacto de la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 en las mipymes de las diversas regiones de Colombia.

De esta forma, se espera que la obra proporcione información valiosa a los entes gubernamentales, las asociaciones gremiales y a los diferentes agentes económicos y sociales para guiar la toma de decisiones en relación con el establecimiento de políticas públicas tendientes a impulsar la economía y al sector empresarial en la planificación de estrategias para una gestión eficiente de la crisis.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia EFE. (4 de octubre de 2020). El 10 % de las microempresas se declara en quiebra por pandemia.
- Alcover, C. (2020). Consecuencias de la pandemia de COVID-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 37(2).
- Amador, J., Cervantes, D., Rodríguez, A., Salazar, S., & Serrano, C. (2020). *Impacto del COVID-19 en la economía: La inacción es más peligrosa que la sobrereacción, tanto para la salud pública como para la economía*. BBVA Research.
- Asociación Nacional de Industriales [ANDI]. (2020). Colombia: Balance 2020 y perspectivas 2021. [http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021\\_637471684751039075.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf)
- Banco Mundial. (2020). *La economía en los tiempos del COVID-19*. BIRF AIF Grupo - Banco Mundial.
- Gobierno de Colombia. (25 de octubre de 2021). Acciones del Gobierno. <https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/acciones-del-gobierno.html>
- Heredia, A., & Dini, M. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia COVID-19 en América Latina*. Cepal.
- Hernández, A., Acosta, M., Delfín, F., & López, E. (2021). El COVID-19 y su impacto en el ámbito económico y político. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 14, 82-100. <https://doi.org/10.25009/hccs.voi14.40>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (27 de junio de 2021). Mincomercio se une a la celebración del Día Internacional de la Mipyme. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/celebracion-del-dia-internacional-de-la-mipyme>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (15 de enero de 2021). ¿Estamos preparados para la llegada de la gripe? <https://www.who.int/es/news-room/spotlight/spotlight>

- Peñafiel-Chang, L., Camelli, G., & Peñafiel-Chang, P. (2020). Pandemia COVID-19: Situación política-económica y consecuencias sanitarias en América Latina. *Ciencia Unemi*, 13(33), 120-128.
- Ricciulli, D., Bonet-Morón, J., Pérez-Valbuena, G., Haddad, E., Araújo, I., & Perobelli, F. (2020). Diferencias regionales en el impacto económico del aislamiento preventivo por el COVID-19: Estudio de caso para Colombia. *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana*, 290. [https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9861/DTSERU\\_290.pdf](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9861/DTSERU_290.pdf)
- Rodríguez, E., & Álvarez, A. (2020). América Latina ante el COVID-19, impacto político y económico de una pandemia. *Pensamiento Propio*, 52, 45-82.
- Statista. (28 de octubre de 2021). Número de personas fallecidas a consecuencia del coronavirus a nivel mundial a fecha de 28 de octubre de 2021 por continente. <https://es.statista.com/estadisticas/1107719/covid19-numero-de-muertes-a-nivel-mundial-por-region/>
- Vasconcelos, M. (2020). Las consecuencias económicas del coronavirus. *Estudios Económicos*, 37(75), 131-138. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572364426006>



En este primer capítulo se presenta la revisión de antecedentes en correspondencia con el “Estudio comparativo del impacto de la pandemia de COVID-19 sobre las mipymes de Colombia”, el cual se corresponde con una revisión exhaustiva realizada en bases de datos de alto impacto y en bases de datos latinoamericanas, empleando como criterios para la búsqueda y selección de antecedentes los siguientes criterios: (1) estudios articulados con las mipymes, (2) estudios desarrollados y publicados entre 2019-2021, y (3) estudios vinculados con impactos derivados de la pandemia de COVID-19. En tal sentido, a continuación, se presentan un total de 26 publicaciones, 13 de 2021 y 13 de 2020, derivados de investigaciones que contribuyen a la generación de este estado del arte.

En primer lugar, se presenta el trabajo de Adam y Alarifi, (2021), titulado “Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: The role of external support”, traducido al español como: “Prácticas de innovación para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en los tiempos del COVID-19: El papel del apoyo externo”. Tiene como objetivo desarrollar un modelo teórico para proporcionar información sobre la asociación entre las prácticas de innovación y el desempeño, y la supervivencia de las pymes, para lo cual se ha empleado un cuestionario en línea aplicado a 259 directores de pymes en Arabia Saudita, analizados y tratados con el software SmartPLS3.

Adam y Alarifi (2021) hacen un recorrido teórico en correspondencia con el desempeño y la supervivencia de las pymes en atención al conocimiento externo, la estructura, el liderazgo, la regeneración y las actividades de los empleados, utilizando el apoyo externo como mecanismo regulador. Sus resultados confirman el papel significativo y moderador del apoyo externo para el desempeño y la supervivencia del negocio; asimismo, muestra que las prácticas de innovación tuvieron un impacto positivo en el desempeño y la probabilidad de supervivencia empresarial, siendo mayor para esta última.

Sus aportes presentan un modelo teórico soportado en ecuaciones estructuradas. Durante la revisión, se evidencia que el uso de la tecnología digital ayuda a la sobrevivencia de las pymes. También se evidencia que la

agilidad estratégica mitiga los retos y desafíos que afrontan estas empresas, y relacionan algunas prácticas para responder a la crisis utilizando estrategias financieras de *marketing* e innovación, probando cuatro hipótesis mediante el modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales:

- *H1*: Las prácticas de innovación de las pyme tienen un impacto positivo significativo en su desempeño.
- *H2*: Las prácticas de innovación de las pyme tienen un impacto positivo significativo en su supervivencia.
- *H3*: La asociación positiva entre las prácticas de innovación de una pyme y su desempeño puede ser más fuerte cuando la empresa recibe más apoyo externo.
- *H4*: La asociación positiva entre las prácticas de innovación de una pyme y su supervivencia puede ser más fuerte cuando la empresa recibe más apoyo externo.

En segundo lugar, se observa la investigación de Baque *et al.* (2021) titulada “Generación de valor agregado a través del *marketing* digital en las mipymes”, la cual se orientó al diseño de una estructura metodológica de herramientas de *marketing* digital que posibiliten la generación de valor agregado a los productos y servicios de las mipymes del cantón Quevedo. Dicha estructura metodológica se desarrolló a partir de una metodología aplicada cualitativa y cuantitativamente, soportada en los métodos inductivo y deductivo, así como bibliográfico. Se utilizó la encuesta como método de recolección de información.

Baque *et al.* (2021) argumentan las problemáticas de las mipymes en asocio con sistemas productivos, administrativos, financieros y tecnológicos primitivos, lo que afecta la competitividad de estas, ameritando un análisis de sus capacidades internas y de sus potencialidades externas para potenciar la competitividad, y motivar y guiar a los empresarios para afrontar cambios comprendiendo la realidad del entorno, los hábitos de los consumidores y las nuevas regulaciones.

Para esto, propone un módulo de formación para cubrir los vacíos en la comprensión de los aspectos de *marketing* digital fundamentada en tres componentes: valor agregado y herramientas de *marketing* para las mipymes, además de herramientas administrativas para las pymes. Dentro de

las aportaciones se presenta una caracterización de las mipymes del cantón Quevedo (Ecuador).

Un tercer antecedente lo conforma “Impacto del COVID-19 en las pymes argentinas: Actividad, empleo y condiciones de trabajo”, elaborado por Bargados (2021), el cual tuvo como objetivo analizar el impacto del COVID-19 y algunas políticas públicas asociadas sobre la producción, el empleo, las estrategias empresariales y la organización del trabajo en las micro, pequeñas y medianas empresas, a partir de una metodología soportada en el análisis documental de encuestas multisectoriales llevadas a cabo por la Fundación Observatorio Pyme en todo el territorio nacional.

Algunos de los hallazgos de Bargados (2021) están asociados a la varianza en la actividad y empleabilidad en correspondencia con: (1) procesos y organización interna, (2) restricciones regulatorias y (3) caída de la oferta y demanda de bienes y servicios, que implicó la pandemia. Se reconoce el sector de construcción como uno de los más afectados, pese al auxilio recibido por las instancias públicas, ya que persiste el riesgo de cierre definitivo; además, la reducción salarial ha traído afectación a los empleados, y la adaptabilidad y resistencia al trabajo remoto han generado conflictos laborales.

Este autor se orienta fundamentalmente al impacto sobre la actividad de las empresas, la producción y el empleo; las estrategias empresariales; el riesgo ocupacional; las intervenciones públicas implementadas; y las posibles modificaciones de las formas de trabajo. Esto, considerándose necesaria la estabilidad macroeconómica y en tanto esta llega, la posibilidad de generar estrategias que incentiven las pymes en medio de su heterogeneidad, considerado aspectos como: tributación acorde al tamaño de firma y a la región de localización de la misma, promociones debidamente focalizadas en sectores de potencial exportador, asistencia técnica para la profesionalización de la gestión y asistencia financiera para la transformación digital. También el generar el estímulo de la sostenibilidad económica y social para la competitividad internacional.

De acuerdo con Bullemore-Campbell y Cristóbal-Francis (2021), en su artículo “La dirección comercial en época de pandemia: El impacto del COVID-19 en la gestión de ventas”, donde se plantean como objetivos entender los efectos de la crisis producida por el coronavirus en la actividad comercial de empresas, conocer qué herramientas están usando estas para poder mitigar los impactos de la crisis y entender los citados impactos con un efecto temporal.

Dentro de las principales conclusiones a las que llegan, se destaca que, sin lugar a duda, la crisis generada por el COVID-19 ha propiciado un gran cambio en la manera como los consumidores y las empresas están llevando a cabo sus procesos de compra. De igual forma, que las pandemias generan caídas en la productividad agregada de la economía de los países, lo que a su vez impacta en una caída mayoritaria en la actividad comercial y en las ventas de las organizaciones.

La mayor parte de las empresas encuestadas ha estado monitoreando la actividad comercial con medidas relacionadas con llamadas a clientes existentes, oportunidades de negocios creadas y cotizaciones enviadas. A su vez, han utilizado las métricas de resultados tales como el número de cierres y facturación de ventas. Para ello, es clave la utilización de herramientas como los sistemas de gestión de relaciones con clientes. Ante estos hechos, los directivos deben acelerar y mejorar sus procesos de gestión comercial vía teletrabajo y teleconferencias. Por lo que se sugiere capacitar y formar a la fuerza de ventas en el uso de plataformas de trabajo *online*, así como en el desarrollo de aquellas competencias que los vendedores requieran para mejorar las tasas de conversión de oportunidades.

Una visión interesante la presenta el estudio de Chang (2021), “Panorama económico, político y sanitario de América Latina y el Caribe al comienzo de la pandemia de COVID-19”, destacando que la pandemia de COVID-19 impactó América Latina y el Caribe en un momento de debilidad de su economía y de vulnerabilidad macroeconómica, donde a medida que la pandemia se propaga en la región, su caracterización como crisis sanitaria, económica y social es cada vez más evidente. Según este autor, los canales de transmisión de la crisis de COVID-19 en la región vienen dados por la reducción del comercio internacional, la caída de los precios de los productos primarios, la intensificación de la aversión al riesgo y el empeoramiento de las condiciones financieras mundiales. A todo esto, se suma una caída en la demanda de los servicios turísticos y la reducción de las remesas.

De igual forma, destaca que, si bien el comercio mundial ya se estaba desacelerando, el tráfico comercial venía en caída por segundo año consecutivo, antes del brote del coronavirus. En 2019, el volumen del comercio mundial de bienes cayó un 0,4 %, su primera disminución desde la crisis financiera mundial de 2008 y 2009. En gran medida, ello se debió a la progresiva acumulación de barreras comerciales, primordialmente entre los Estados

Unidos y China desde principios de 2018, y su efecto dominó en las cadenas globales de valor altamente interconectadas.

Adicionalmente, este artículo demuestra que los países de la región que estuvieron mejor preparados para enfrentar el comienzo de la pandemia de COVID-19 fueron Uruguay, Costa Rica, Chile y Argentina. Con un promedio de gasto público en salud como porcentaje del PIB de 5,3 %, un gasto per cápita en salud de US\$1.794,33, una cantidad de camas hospitalarias por cada mil habitantes de 1,83, una tasa del 2 % de mortalidad de COVID-19 y los mejores indicadores de corrupción y estabilidad política de la región.

Otro antecedente de interés lo presentan De la Cruz y May (2021) en el texto titulado “Innovation practices implemented by MSMEs in the restaurant sector in the face of COVID-19 in Tabasco, Mexico” (“Prácticas de innovación implementadas por las mipymes del sector restaurantero ante el COVID-19 en Tabasco, México”), el cual tiene como propósito identificar las prácticas de innovación que implementaron las mipymes del sector restaurantero en el municipio de Teapa (Tabasco) durante el primer trimestre de la pandemia de COVID-19 y los resultados derivados.

Fue desarrollado mediante una investigación descriptiva, con diseño no experimental, transversal y de enfoque cualitativo, empleando la entrevista semiestructurada como técnica de recolección de datos, aplicada a gerentes o propietarios de las mipymes de alimentos.

De la Cruz y May (2021) encontraron prácticas de innovación en diferentes áreas de la empresa, destacando la innovación de procesos, los cambios en la forma de producción y distribución de platillos, y la implementación de protocolos sanitarios de bioseguridad; así como también la innovación por asociatividad empresarial y la modificación de infraestructura para favorecer la salud ocupacional. Asimismo, se vislumbraron innovaciones en mercadotecnia, reflejadas en la promoción y publicidad de servicios en redes sociales con el uso de tecnologías, con lo cual se optimizaron los resultados de satisfacción al cliente, rentabilidad y aprovechamiento de capital relacional. Estos autores se orientan a la necesidad de hacer énfasis en la innovación, como un componente que debe ser adoptado por las pymes como un elemento distintivo de cultura empresarial.

La investigación “Recuperación empresarial en Colombia ante la crisis COVID-19: Una aproximación desde los cambios en política social, laboral e

impositiva”, desarrollada por De la Hoz Suárez *et al.* (2021), también ha sido considerada por describir los cambios en política social, laboral e impositiva.

Se examinan los cambios aplicados por el Estado colombiano para la recuperación empresarial ante la crisis que ha generado la COVID-19, a partir de una metodología documental en atención a la observación directa del espectro noticioso nacional y la revisión de documentos formales emitidos por diversas instancias del Estado colombiano en materia de asistencia social, laboral y tributaria. Todo esto, soportada en decretos, leyes y resoluciones con ocasión de la vivencia puntual de la COVID-19 y el abordaje de ciertos efectos económico-financieros a nivel de ciudadanía y empresas.

De la Hoz Suárez *et al.* (2021) plantean la afectación producida por el confinamiento y distanciamiento físico, necesarios y lógicos para contrarrestar el COVID-19, que paralizaron de manera brusca la economía. Destacan también la problemática de los países latinoamericanos que ha acentuado los efectos negativos de la pandemia, presentando afectación en diferentes sectores pyme: alojamiento y servicios de comida, servicios inmobiliarios, servicios administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio. También muestra la atención brindada al fortalecimiento productivo y comercial de la zona de integración fronteriza.

Entre los hallazgos concluyentes de De la Hoz Suárez *et al.* (2021) se encontraron medidas de orden tributario y de orden laboral, con el objetivo de tratar de preservar los empleos formales y el desarrollo de las actividades con medidas en materia de bioseguridad, así como los planes propuestos de asistencia social para beneficiar a comunidades pobres y vulnerables. Se concluye que la adopción de estas medidas transitorias no solo fue en beneficio de las empresas, sino en busca de proteger a los ciudadanos.

Además, hacen aportaciones sobre el abordaje legal y regulatorio que brinda soporte a empresas y ciudadanía en el contexto del COVID-19, para soportar la sostenibilidad económica y social en el marco de la pandemia.

También fue considerado el trabajo desarrollado por García *et al.* (2021), denominado “Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mipymes durante el COVID-19”, el cual tuvo como objetivo determinar la influencia de la innovación organizacional en la competitividad empresarial en tiempos de COVID-19 en las mipymes del sector comercio. Esto, a partir de una metodología descriptiva con un diseño correlacional

con apoyo de 200 gerentes, cuyos instrumentos fueron validados por expertos y alcanzaron confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach.

Los resultados de García *et al.* (2021) muestran un coeficiente de 0,886 para innovación organizacional y de 0,778 para la competitividad empresarial, demostrando la existencia de relación significativa entre la innovación empresarial y la competitividad. Por tanto, las aportaciones de los autores se centran en cómo las mipymes que apuesten por una innovación en la forma de ofrecer o de brindar sus productos y servicios, podrán mantenerse en el mercado a pesar de la crisis.

Parece pertinente reseñar el estudio de García-Contreras *et al.* (2021), denominado “Selección organizacional: Resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19”, cuyo objetivo está centrado en analizar la asociación e incidencia de la resiliencia organizacional en su desempeño durante este período crítico, desarrollada a partir de un estudio transversal con una muestra de 112 responsables de pymes en dos países de América Latina (México y Chile), a partir de los métodos de análisis descriptivo de datos, correlación bivariada y redes neuronales artificiales.

García-Contreras *et al.* (2021) argumentan que el COVID-19 es un factor contingente para las pymes, que perturba su desempeño y supervivencia en virtud de la afectación de la oferta y la demanda, por lo cual se ha considerado la necesidad de vislumbrar la resiliencia empresarial como capacidad que facilita adaptarse y mantener su funcionamiento ante condiciones adversas. Esto, cumpliendo con los objetivos durante y después de la adversidad, en virtud de lo cual se evidencia la propuesta para relacionar desempeño y resiliencia empresarial en las pymes.

Los resultados de sus estudios demuestran que una proporción considerable de empresas resienten los estragos de la crisis en dos sentidos. Si bien el común de empresas debió suspender actividades con las medidas de confinamiento, un segmento relevante se encuentra en operaciones tratando de adaptarse a las nuevas medidas establecidas. Las empresas se han visto afectadas en el uso de su capacidad instalada, pues se vieron en la necesidad de despedir a empleados, o bien de limitar la compra de materias primas o el suministro de recursos, destacando que la capacidad de adaptación resulta positiva con relación a los resultados. Los hallazgos de la investigación, de tal manera, representan una contribución preliminar sobre el estudio

de las variables en el contexto de las pymes de México y Chile durante la crisis del COVID-19.

Un nuevo antecedente para estudiar lo presenta la investigación de Mackay Castro y Escalante Bourne (2021) denominada: “El *marketing* digital. Factor determinante en la rentabilidad de las empresas en tiempo de COVID-19”, cuyo propósito se centró en analizar el *marketing* digital como factor determinante en la rentabilidad de las empresas en tiempo de COVID-19, a partir de una metodología bibliográfica documental.

Señalan cómo entre los impactos de la pandemia se observa el cierre de empresas, desempleo y pobreza; sin embargo, en medio de las crisis, las empresas han buscado mecanismos de sobrevivencia y sostenibilidad empresarial para cubrir sus compromisos y cumplir sus objetivos manteniéndose en nivel competitivo, generando fuentes de empleos, y obteniendo rentabilidad. El *marketing* digital ha influido el logro de estos objetivos empresariales, siempre y cuando sean bien empleadas sus estrategias. Los aportes de estos autores se orientan al *marketing* digital y los aspectos asociados a las nuevas tecnologías para el impulso de los mecanismos de sostenibilidad, productividad y competitividad empresarial de las pymes.

Otro aporte de interés lo presentan Sriyono *et al.* (2021), en su trabajo “Acceleration of performance recovery and competitiveness through non-banking financing in SMEs based on green economy: impact of COVID-19 pandemic”, traducido al español como: “Aceleración de la recuperación del desempeño y la competitividad a través del financiamiento no bancario en las pymes basadas en la economía verde: impacto de la pandemia de COVID-19”, el cual tiene como propósito acelerar la recuperación del rendimiento de la pequeña y mediana empresa afectado por el COVID-19, siendo una investigación de tipo cualitativo-interpretativo, con validez, credibilidad y transferibilidad de datos, desarrollada mediante la técnica de análisis de reducción de datos.

Ellos presentan interesantes abordajes en su estudio para atender las problemáticas de las pymes en torno a la disminución de su desempeño y, por ende, de su rendimiento, que alerta ante la necesidad de generar acciones para evitar la quiebra y el desempleo. Para ello proponen acciones asociadas a financiación, esfuerzos de innovación, asistencia y cooperación de beneficio mutuo, así como la mejora de la capacidad empresarial para el



impulso de competitividad y la internacionalización, recalcando el papel fundamental de las pymes en la economía y en la generación de empleo.

Entre sus hallazgos se evidencia la necesidad de innovación para impulsar el rendimiento y la competitividad mediante el uso de la tecnología, nuevos modelos de financiación y el uso de herramientas digitales de *marketing* y publicidad. No obstante, determinan que una de las mayores problemáticas está asociada a que muchas pymes no saben cómo vender en línea, por lo que se requiere soporte de educación y tutoría, al tiempo que se espera contar con la asistencia y regulación del gobierno.

Otra de las problemáticas está asociada a los financiamientos de banca, los cuales demandan muchos requerimientos que las pymes no están en capacidad de cumplir, por cuanto debe impulsarse un modelo de financiamiento con garantías y solvencia, que bien podría provenir del fondo de desarrollo social comunitario. Este trabajo aporta orientaciones en torno a diversos modelos de financiación y brinda claridad en torno a los aspectos clave para garantizar la sobrevivencia de las pymes y los emprendimientos.

También se pudo conocer el estudio de Tuesta-Panduro *et al.* (2021), titulado “Niveles de ventas durante el COVID-19: Una revisión sistemática en microempresas en Latinoamérica”. Su objetivo se centró en conocer el nivel de ventas durante el COVID-19 en las microempresas en Latinoamérica, mediante una metodología documental bibliográfica, a partir de la revisión sistemática siguiendo las directrices prisma de los estudios en principales bases de datos. Esto, tomando como búsqueda preferencial en Advanced Search bases de datos internacionales y como bases secundarias Latindex, Dialnet, DOAJ y Scielo; y considerando solo estudios de mipymes para Latinoamérica y en contexto de COVID-19.

Los resultados presentados por Tuesta-Panduro *et al.* (2021) señalan de forma categórica que las microempresas en Latinoamérica están al nivel de las exigencias en tiempo de crisis. Reinventarse es la única opción que tienen. Así mismo, las nuevas tendencias del *marketing* y el perfil del microempresario frente a esta situación adversa son las enseñanzas que con el tiempo se irán perfeccionando. La revisión sistemática concluye que las microempresas en el futuro continuaron usando las redes sociales para su expansión y crecimiento.

Los aportes de Tuesta-Panduro *et al.* (2021) orientan una vez más la capacidad de reinención de las mipymes en Latinoamérica, señalando

como aspectos clave el trabajo remoto, la adopción de nuevas tecnologías y redes sociales, y el impulso de las estrategias de *marketing* digital; lo que sin duda establece un antes y un después del COVID-19 para las mipymes.

Adegboyegun *et al.* (2020) presentan un nuevo antecedente en su artículo “Sistemas de control interno y desempeño operativo: Evidencia de pequeñas y medianas empresas (pymes) en el estado de Ondo”. Allí examinan los sistemas de control interno y el desempeño operativo de las pymes en el estado de Ondo. En concreto, el estudio analizó el impacto del sistema de control interno sobre la rentabilidad de las pymes en Nigeria y un total de 120 pymes fueron muestreados para el estudio. Los datos utilizados se recopilaban con un cuestionario. Los datos recopilados y cotejados se analizaron mediante una estimación de regresión logística. El resultado mostró el rendimiento en términos de mayor beneficio anual real aumenta de manera insignificante en un 0,78 % y 1,95 % respectivamente, cuando existe una unidad de medida de mejora en el control de actividades ambientales y de control, y que la probabilidad disminuye de manera insignificante por 0,051 %, 0,33 % y 4,53 %, respectivamente, con una medida unitaria de mejora en el riesgo de actividades de evaluación, información, comunicación y seguimiento.

El estudio de Adegboyegun *et al.* (2020) estableció que los componentes del sistema de control interno no tienen un impacto significativo en el desempeño operativo de las pymes en el estado de Ondo, aunque el ambiente y las actividades de control tienen un impacto positivo en la probabilidad de que una empresa registre un alto rendimiento operativo. Por lo tanto, las pymes deben mantener y aprovechar las ventajas del entorno de control y actividades de control para impulsar su funcionamiento y rendimiento.

Se presenta la investigación desarrollada por Aguirre *et al.* (2020), titulada “COVID-19 y su impacto en las pymes argentinas. Perspectivas para América Latina”, la cual tuvo como propósito demostrar las fuerzas que influyen en el deterioro de las pymes y las posibles soluciones ante este escenario, mediante una metodología descriptiva de tipo documental. Para esta se empleó la observación de datos secundarios a partir de documentos, registros públicos, archivos físicos y de internet como Indec, OMS, Cepal y Celag, entre otros.

Entre los hallazgos de Aguirre *et al.* (2020), se puede evidenciar que el COVID-19 forzó a las pymes a reconvertir sus procesos productivos en torno a dinámicas remotas y teletrabajo, encontrándose facilidad para esta adecuación

en el sector servicio; mas no así en otros sectores, como el sector construcción y el sector agrícola, que demandan presencialidad, estableciendo dos grandes grupos, las que pueden y las que no pueden adoptar el teletrabajo o flexibilidad laboral. Se hallaron múltiples factores que afectan a las pymes en este contexto tales como: metamorfosis de la demanda, formas de pago, incremento del uso de herramientas digitales, fuerza de trabajo alterada, incertidumbre regulatoria e incertidumbre de los escenarios futuros.

Entre las medidas aplicables en forma inmediata señaladas por Aguirre *et al.* (2020), se encuentran la provisión de material sanitario y asistencia en los locales para lograr retornar la atención presencial al cliente y la creación de un portal *online* para que las pymes puedan operar sin gastos de comisión, realizando venta *online*, así como también trabajando con bancos en la entrega de créditos a baja tasa para procesos de digitalización, o en casos más urgentes, incluso, de pago de sueldos. El cierre de las pymes tiene un impacto socioeconómico importante en la empleabilidad y una recesión afectaría el índice de la pobreza.

El trabajo de Aguirre *et al.* (2020) establece importantes aportes desde un análisis preliminar del impacto de la pandemia en las pymes argentinas, pudiendo estos ser recurrentes en empresas de este sector a nivel de Latinoamérica. Los autores reconocen la existencia de pymes impactadas y de pymes que han logrado ser antifrágiles más que resilientes para sobrellevar la pandemia. Por ello aportan una clasificación de las pymes en el contexto de la pandemia de COVID-19: (1) las que debieron cerrar, predominantemente por mantenerse en los mismos métodos de ventas y productividad; (2) aquellas que soportaron la cuarentena e hicieron esfuerzos por mantenerse a flote diversificando su productividad y adaptándose de la mejor manera; y (3) las que en medio de la incertidumbre vieron la crisis como oportunidad y ser reinventaron.

Un importante aporte lo establece el estudio de Fabeil *et al.* (2020), titulado: ‘The Impact of COVID-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs’ Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy’ (“El impacto de la crisis pandémica de COVID-19 en las microempresas: Perspectiva de los empresarios sobre la continuidad del negocio y la estrategia de recuperación”), cuyo propósito es explorar cómo los microempresarios experimentan la crisis y qué decisiones toman para la supervivencia empre-

sarial. Esto, a partir de una metodología de estudio de caso, que presenta las perspectivas de dos empresarios sobre sus negocios, seleccionados por conveniencia en atención a los criterios de volumen de ventas anual y credibilidad, como empresarios clave en Sabah (Malasia), abordados mediante una entrevista no estructurada que permitió recopilar las perspectivas y la experiencia de estos sobre la continuidad de su negocio y las alternativas estratégicas de recuperación durante la crisis del COVID-19.

Fabeil *et al.* (2020) abordan literatura sobre emprendimiento, muestran los alcances de la crisis que afectó las empresas con cierres temporales o definitivos, reducción de ingresos debido al cierre de sectores de apoyo como ventas al por menor, logística y transporte. Los autores brindan comprensión conceptual sobre estrategia de recuperación y continuidad del negocio durante la gestión de crisis de las pequeñas empresas para la supervivencia y sostenibilidad de estas. Tras analizar los aportes, se obtuvo un diagrama para proyectar la visión de los microempresarios para operar sus negocios en contextos de crisis y cómo elaborar un plan de recuperación después de la crisis.

Otro antecedente de interés resultó al revisar el estudio de González *et al.* (2020), “Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las pymes durante crisis períodos de confinamiento social”, el cual tuvo como propósito describir la cultura organizacional y sustentabilidad como estrategias para mitigar la crisis económica ocasionada por el COVID-19 en el sector comercio textil de la ciudad de Cabimas del estado Zulia. Esto, a partir de una metodología cuantitativa soportada en un cuestionario a empresas pymes del sector comercial textil al cual se le aplicó análisis estadístico descriptivo.

Entre sus hallazgos, observan cómo, a partir de la crisis económica y sanitaria ocasionada por el COVID-19, se han fomentado estrategias empresariales alineadas al comercio electrónico, el uso de redes sociales empresariales y de los trabajadores, y las herramientas tecnológicas, impulsando formas alternativas de intercambio comercial, posibilitando una reducción de costos operativos con la implementación de estrategias remotas y teletrabajo, e impulsando la revalorización de aspectos ecológicos y de un modelos de desarrollo sustentable que ha permitido a los gerentes reconsiderar las formas de trabajo en tiempos de normalidad comercial.

Sus aportes brindan información en torno a la cultura organizacional, la sustentabilidad y las estrategias empresariales enmarcadas en la innovación organizacional y la innovación productiva para la sostenibilidad del negocio.

La investigación de Huayu *et al.* (2020), “The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance, Emerging Markets Finance and Trade” (“El impacto de la pandemia de COVID-19 en el desempeño de las empresas”), constituye otro antecedente de interés, que tuvo como objetivo analizar el impacto negativo de COVID-19 en el desempeño de la empresa a partir de un estudio cuantitativo. Se emplearon los datos financieros de las empresas chinas que cotizan en bolsa de 2013 a 2019, para predecir el desempeño corporativo en el período  $t + 1$ , es decir, 2014-2020. Fueron excluidos los datos de empresas con dificultades financieras; los datos para empresas de la banca, valores y otras industrias financieras debido a la incomparabilidad; y las empresas con datos faltantes, para reducir el impacto de los valores atípicos. Todos los datos provienen del mercado de valores y contabilidad de China Stock Market & Accounting Research (CSMAR).

Sus hallazgos se realizan en correspondencia con el impacto en industrias de alto impacto y regiones de alto impacto. Se encontró un impacto negativo significativo en el desempeño de las empresas chinas que cotizan en bolsa al disminuir las escalas de inversión y reducir los ingresos totales, encontrándose entre los sectores de mayor afectación el turismo, construcción y el transporte. Asimismo, se halló un impacto negativo en la producción, operación y ventas de estas industrias, lo que se refleja en la tasa de retorno negativa. En las regiones, el impacto se percibe de manera pronunciada por las limitantes en consumo y producción, enviando una señal negativa a los gestores y sus grupos de interés. También se encontró que las limitaciones financieras pueden dificultar aún más la operación de las empresas durante la pandemia.

No obstante, Huayu *et al.* (2020) insisten en señalar que si bien desde la perspectiva de la prevención del COVID-19 las medidas de cuarentena en todo el país obstaculizaron efectivamente la propagación de la pandemia, esas mismas medidas limitaron la producción y el consumo, lo que condujo a un mercado lento y a un desempeño empresarial en declive durante el primer trimestre de 2020. Aseguran que el impacto negativo de la pandemia en la economía mundial es severo, estimando grandes fluctuaciones en el desempeño corporativo, por lo que los países deben estimular las industrias

ofreciendo subsidios y políticas preferenciales a los sectores empresariales de mayor afectación.

Estos autores hacen recomendaciones a los gerentes de prestar atención a las dinámicas del mercado, para generar estrategias comerciales que permitan reestablecer la producción y las operaciones, así como prepararse para las nuevas tendencias de la “era pospandemia” para restaurar rápidamente el tejido empresarial. También recomiendan a los inversionistas estar atentos a la fluctuación de los rendimientos durante la pandemia para controlar los riesgos asociados a los activos financieros.

Asimismo, se abordó el estudio de Huilcapi *et al.* “Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas”, el cual se orientó a comprender la situación en las pymes ecuatorianas respecto al impacto que propició la pandemia de COVID-19 en sus recientes planeaciones estratégicas. Esto, a partir de una metodología documental bajo un diseño bibliográfico.

Huilcapi *et al.* (2020) observan que las empresas han tendido a valorar más allá del impacto negativo de las oportunidades que la crisis ha brindado, para reevaluar la productividad y emplear la tecnología para optimizar sus procesos, por cuanto consideran que la pandemia también está arrojando enfoques positivos. No obstante, sus aportes se centran en la unicidad de cada empresa en atención a sus características y al diseño de las estrategias en torno a las mismas, señalando que la orientación estratégica debe estar soportada en una cultura organizacional de colaboración y compromiso por parte de los empleados, reduciendo costos y diversificando e innovando productos.

También orienta la necesidad e importancia de tener objetivos definidos y de ser flexibles y adaptables a los cambios. Esto, tocando los principales impactos de las pymes ecuatorianas y presentando algunas recomendaciones. Sin duda, se observa cómo la estrategia fundamental se inclina hacia la transformación del modelo de negocio en determinada medida, en generar un valor compartido.

Al observar la investigación de Jalón Arias *et al.* (2020), en su artículo “Innovación en portal web adaptativo para mejorar gestión de comercio electrónico en tiempo de pandemia” se presentan los mecanismos para adaptar los procesos de innovación en las corporaciones en el contexto de COVID-19 y demuestra tecnologías y soluciones que se pueden aplicar