

Inquiro

REVISTA INTERDISCIPLINAR
EN ORGANIZACIONES

E-ISSN 2805-8380

Número 1



Apoyan

Facultad de Ciencias Económicas
Programa Gestión de Proyectos
Dirección de Acompañamiento Integral
Dirección de Bienestar
Sede Bogotá



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Inquiros

INQUIRO

REVISTA INTERDISCIPLINAR EN ORGANIZACIONES

Volumen 1 - Número 1 - 2021

E-ISSN 2805-8380 (EN LÍNEA)

INQUIRO es una publicación semestral, digital, de los estudiantes de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, en la que se abordan temas relacionados al estudio organizacional, desde diversas ópticas tanto pragmáticas como teóricas.

Contacto del grupo

unitarumfce_bog@unaL.edu.co

Contacto PGP

Proyectoug_bog@unaL.edu.co

3165000 ext: 10661-10662

Facebook/gestiondeproyectosUN

Instagram: @pgp_un

issuu.com/gestiondeproyectos

Rectora

Dolly Montoya Castaño

Vicerrector sede Bogotá

José Ismael Peña Reyes

Director Bienestar sede Bogotá

Oscar Arturo Oliveros G.

Jefe del Área de Acompañamiento Integral

Zulma Edith Camargo Cantor

Coordinador Programa de Gestión de Proyectos

William Gutiérrez Moreno

Directora de Bienestar Ciencias Económicas

Carolina Rueda Pérez

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Jorge Armando Rodríguez Alarcón

COMITÉ EDITORIAL

Dirección

Carlos Osorio Ramírez

Coordinación

Julián Felipe Sánchez Gunturiz

Flor Angela Sánchez Nitola

Edición

Jessica Alejandra Gómez

Julián Felipe Sánchez Gunturiz

PARES EVALUADORES

Amy Baquero Beltrán

Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá

Diana Elvira Forero Rodríguez

Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá

Felipe Augusto Díaz Suaza

Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá

Germán Guerrero Chaparro

Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá

Iván Alonso Montoya Restrepo

Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín

Juan Camilo León Saavedra

Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá

Juan Javier Saavedra Mayorga

Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá

Lina María Ramírez Ángel

Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá

Luis Fernando Moscoso Gaviria

Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá

Luz Alexandra Montoya Restrepo

Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín

Ruth Esperanza Román

Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá

Sara Catalina Forero Molina

Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá

Corrección de Estilo

Albalucía del Pilar Gutiérrez

Diseño y diagramación

Daniela Cano Amórtegui

Universidad Nacional de Colombia

Cra 45 No 26-85 Edificio Uriel Gutiérrez

Sede Bogotá

www.unaL.edu.co

El material expuesto en esta publicación puede ser distribuido copiado y expuesto por terceros si se muestra en los créditos.

No se puede obtener ningún beneficio comercial. No se pueden realizar obras derivadas

Las ideas y opiniones presentadas en los textos de la siguiente publicación son responsabilidad exclusiva de sus respectivos autores y no reflejan necesariamente la opinión de la Universidad Nacional de Colombia.

Contenido

Editorial - Las organizaciones frente al virus SARS-CoV-2	
<i>Jessica Alejandra Gómez Trujillo</i>	6
De las oficinas a los hogares: una mirada a los retos del trabajo en casa en Colombia durante la COVID-19	
<i>Leidy Jiseth Cortés Rodríguez</i>	
<i>Julián Felipe Sánchez Gunturiz</i>	
<i>Laura Sofía Villa Silva</i>	14
Experiencias de transformación organizacional durante la pandemia de la COVID-19: una mirada latinoamericana	
<i>Flor Ángela Sánchez Nítola</i>	30
Manejo organizacional financiero de la crisis ocasionada por la COVID-19	
<i>Verónica Sánchez Navarro</i>	50
La COVID-19 como acelerador de los procesos de digitalización en las pymes colombianas	
<i>Luisa Daniela Bermúdez Gómez</i>	
<i>María Camila Correa Ortiz</i>	
<i>Julián Felipe Sánchez Gunturiz</i>	66
Retos y desempeño de las mipymes antes y durante la COVID-19: una mirada a la economía colombiana	
<i>Julián Eduardo Urbina Vallejo</i>	
<i>Johanna Barbosa Buitrago</i>	84

Editorial

Las organizaciones frente al virus SARS-CoV-2

**Jessica Alejandra
Gómez Trujillo¹**

*1Estudiante de Contaduría Pública. Miembro del comité editorial de
la revista INQUIRO - Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá.
jagomeztr@unal.edu.co*

Inquiro

Con la aparición del virus SARS-CoV-2 en noviembre del 2019 en Wuhan, China, con varios casos de neumonía y la declaración de pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo del 2020, nuestras vidas han dado un giro de 180°. Por ello, parte de los Gobiernos y diversos organismos internacionales han venido adoptando una serie de medidas, para tratar de controlar el problema de salud pública mundial.

En nuestro país, el primer caso reportado por el Ministerio de Salud (2020) del virus SARS-CoV-2 fue el 6 de marzo del 2020. Se detectó en una ciudadana procedente de Italia. A partir de esto, el Gobierno nacional ha instaurado medidas orientadas a la mitigación de la propagación del virus. Dentro de estas medidas, se encuentran la creación del Fondo de Mitigación de Emergencias –con el objetivo de atender las necesidades de recursos para la atención en salud–, el aislamiento preventivo obligatorio en todo el territorio nacional y la declaración de emergencia sanitaria con la Resolución 385 de 2020.

Toda esta situación ha sido un punto de quiebre para las empresas, debido a que se convirtió en un acelerador de la transformación organizacional, pues las formas de interacción, como las conocemos, se

1Estudiante de Contaduría Pública. Miembro del comité editorial de la revista INQUIRO - Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. jagomeztr@unal.edu.co

vieron afectadas directamente. Esto llevo a repensar los modos de comunicar, organizar, liderar, planear y trabajar dentro de estas. Dichos cambios requirieron disposición hacia la flexibilización de las condiciones laborales como estrategia fundamental para hacer frente a los cambios que se venían presentando. Cabe desatacar que la administración de cada empresa ya conllevaba distintos retos dependiendo del sector, su tamaño, función social, origen del capital, entre otros factores. Ahora bien, con el inicio del confinamiento las organizaciones se enfrentaron a otro tipo de retos y preguntas como ¿qué medidas se implementarán en la planta de personal ante la situación?, ¿con qué recursos se hará frente a ellas?, ¿cuáles serían las principales fuentes de recursos?, ¿cómo manejar la cadena de suministro?, ¿cómo se mueve el mercado?, ¿cómo adecuarse a las regulaciones sanitarias? Y, finalmente, ¿cuál sería la estrategia para enfrentar la situación a corto y largo plazo?

La situación ha evolucionado para las organizaciones en general, en cuanto al área de marketing y ventas, y a la reducción exponencial de las ventas (presenciales), las empresas tuvieron que fortalecer y migrar al comercio digital y medios online, según el informe presentado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2020). De hecho, sectores como el de tecnología, salud, retail y deportes presentaron un crecimiento mayor al 20 % en su comercio electrónico, en contraste con el sector turístico, aerolíneas y transporte que tuvieron grandes pérdidas.

Este escenario hace indispensable la implementación de medios de comunicación con los clientes y las ventas en línea, lo que, a su vez, ha requerido inversiones en la capacitación y ajuste de medios digitales y

tecnológicos como parte clave en el desarrollo de estrategias de mercadeo enfocadas en el seguimiento y acompañamiento a los requerimientos de los clientes.

De igual forma, el área de recursos humanos se ha enfrentado a la imposibilidad del trabajo presencial. Frente a esto la Cámara de Comercio de Bogotá (2020a) realizó una encuesta donde las empresas respondieron a propósito de las medidas que han implementado en el tema de su planta laboral. Dentro de sus respuestas resaltaron estrategias como el teletrabajo, la flexibilidad de condiciones y la suspensión de los contratos. También cobró mayor importancia la adaptación a la virtualidad en los procesos de reclutamiento, entrenamiento, capacitación y demás interacciones con los colaboradores, tema que, como lo señalan Carnevale y Hatak (2020), es de vital importancia entender en pro de identificar y apropiar debidamente las nuevas prácticas que afectan a la cultura de las organizaciones.

Otro factor fundamental en esta área ha sido el apoyo que se debe brindar a los colaboradores, pues si bien es cierto que el virus es un riesgo, los problemas emocionales y psicológicos que implican el confinamiento y las situaciones estresantes son temas en los cuales todos hemos tenido que trabajar. Por esto, las empresas debieron y deben proveer un acompañamiento continuo, ya que dicha circunstancia, de manera directa, según Craven et al. (2020), afecta significativamente al rendimiento en las actividades y responsabilidades laborales.

En materia de las operaciones y producción, los principales retos que se han presentado en la cadena de suministro, según la Encuesta Nacional sobre

el Impacto Económico del COVID-19, desarrollada por la Cámara de Comercio de Bogotá (2020b), son mayores precios en los insumos, escasez de inventarios, dificultades en el transporte de importaciones, entre otros. En ese sentido, entendemos que no solo se debe tener en cuenta el riesgo ante la exposición al virus, sino también las medidas y regulaciones sanitarias para el trabajo de las empresas, situación que ha llevado a las organizaciones a trabajar en la reducción de tiempos, la optimización de canales de comunicación, sistemas de información y herramientas digitales.

Por último, en el área financiera, es importante que las organizaciones tengan en cuenta los posibles escenarios futuros, a partir de la consideración de distintos factores como la disminución de las ventas, el pago a proveedores y bancos, la falta de pago por parte de los clientes, desempleo, entre otras, pues estas circunstancias desembocan en decisiones como la reestructuración de sus actividades, la solicitud de créditos bancarios, los cambios en los modelos de negocio o inversión en tecnología, y, en los peores escenarios, el cierre de empresas; dado que se conoció que ocho de cada diez empresarios solo tenían hasta dos meses para sobrevivir con sus propios recursos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020b).

A modo de conclusión, queda claro que la emergencia sanitaria por la que estamos pasando ha traído consecuencias y cambios para los distintos entornos de nuestra realidad. Por lo mismo es importante entender que esta no solo ha tenido impactos negativos, sino que también ha significado una oportunidad de transformación, innovación y evolución por parte de las organizaciones. De esta manera, el Grupo de Estu-

dios Interdisciplinar en Organizaciones –UNitarum– presenta su primera edición de la revista INQUIRO: un espacio pertinente de diálogo y reflexión útil para los estudiantes, docentes y comunidad interesada en profundizar el estudio de las organizaciones.

Agradecemos al Programa de Gestión de Proyectos (PGP), a los autores, editores y pares académicos por su colaboración, y esperamos que el contenido de nuestra publicación sea de utilidad para los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, y para la comunidad universitaria en general.



S.O.S Miraflores (Boyacá)

Miraflores grita S.O.S en apoyo al paro nacional del 05 de mayo

Fuente: Fotografía tomada por David Fernando Mendoza Barreto (2021).

Referencias

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2020). Impacto del COVID-19 sobre el comercio electrónico en Colombia. <https://n9.cl/xuglr>

Cámara de Comercio Bogotá. (2020a). Impacto del COVID 19 - Observatorio - Cámara de Comercio de Bogotá. Ccb.org.co. <https://n9.cl/nv68a>

Cámara de Comercio Bogotá. (2020b). Encuesta Nacional sobre el Impacto Económico - COVID-19 - Capítulo Bogotá. <https://n9.cl/5y1mq>

Carnevale, J., y Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*. <https://n9.cl/wri8>

Craven, M., Liu, L., Mysore, M., y Wilson, M. (2020). COVID-19: Implications for business. McKinsey & Company. <https://n9.cl/y3jlh>

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (12 de marzo de 2020). Resolución 385 de 2020. Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus. <https://n9.cl/14bo>

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2020). Colombia confirma su primer caso de COVID-19. <https://n9.cl/tawm>



Inquiro

***De las oficinas a los hogares:
una mirada a los retos del trabajo en
casa en Colombia durante la covid-19***

Laura Sofia

*Villa Silva*¹

Leidy Jiseth

*Cortés Rodríguez*²

Julián Felipe

*Sánchez Gunturiz*³

¹ Estudiante de Contaduría Pública y Administración de Empresas
Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. lsvillas@unal.edu.co

² Estudiante de Contaduría Pública y Administración de Empresas
Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. ljcortesro@unal.edu.co

³ Estudiante de Contaduría Pública y Administración de Empresas
Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. jfsanchezgu@unal.edu.co

Inquiro

Resumen

Debido a la pandemia generada por la COVID-19, las organizaciones debieron tomar medidas de trabajo en casa, modalidad laboral que, aunque estaba creciendo en Colombia con el teletrabajo, tiene una regulación débil y pocos empleados estaban en condiciones de ejercerla a cabalidad. Un año después, este modelo cada vez toma más fuerza y se espera su adopción parcial o completa en gran variedad de organizaciones. Ahora bien, existen retos en la protección de los empleados, el establecimiento de cargas laborales justas y la supervivencia de la cultura organizacional. La presente investigación busca exponer estos retos, por medio de un recorrido histórico del fenómeno del trabajo en casa, antes, durante y después de la pandemia, para concluir, entre otros aspectos, la importancia de ver las necesidades de los trabajadores que enfrentan esta nueva dinámica laboral, con el fin de evitar deterioros en su salud física y mental.

Palabras clave:

Trabajo en casa, COVID-19, Colombia, pandemia, retos.

1. Introducción

A finales del 2019 en Hubei, en la provincia de Wuhan en China, se genera el primer brote de neumonía de causas desconocidas. Koury y Hirschhaut (2020) exponen como entre el 18 de diciembre del 2019 al 30 de enero del 2020, se pasó de 5 a 9 692 casos en China. En Estados Unidos, el primer brote tuvo lugar el 19 de enero del 2020. Siguiendo a Leal (2020), en relación con el caso colombiano, se afirma que el SARS-CoV2 llega el 26 de febrero del 2020. Después de casi un año, ha muerto el equivalente al total de la población de municipios como Cajicá (Cundinamarca), Guarne (Antioquia), Plato (Magdalena) o Granada (Meta).

La pandemia originada por la COVID-19 ha generado choques externos que han ocasionado que todos los países enfrenten una triple crisis (sanitaria, económica y social). Si bien la respuesta global a la crisis sanitaria se evidencia en las medidas de distanciamiento social y en la creación de una vacuna, los impactos económicos y sociales no solo amenazan el desarrollo y

crecimiento de la actividad económica de los países, sino que también generan efectos graves en términos de desarrollo social.

En el ámbito laboral, las organizaciones han optado por medidas de trabajo en casa. El trabajo en casa, como lo muestran Riaño y Ramírez (2020), genera un gran número de beneficios para la organización, los cuales se enfocan principalmente en una mayor productividad, un menor gasto y una reducción considerable en costos de transacción, menor número de desplazamientos para reuniones, entre otras.

Para el trabajador, las ventajas, como lo muestra Pardo (2017), se enfocan en una mayor autonomía, reflejada en la posibilidad de organizar los tiempos de trabajo con más comodidad y en el ahorro de desplazamientos, lo que permite economizar tiempo y dinero, y, a su vez, genera un aumento de la productividad, pues periodos de trabajo más flexibles reflejan mejores resultados, aunque esto último lo trabajaremos de forma más detallada en próximas secciones.

Ahora bien, siguiendo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), en el 2020 se perdió el 8,8 % de las horas de trabajo mundial con respecto al cuarto trimestre de 2019, lo que equivale a 255 millones de empleos a tiempo completo. Esta pérdida fue aproximadamente cuatro veces mayor que la registrada durante la crisis financiera mundial de 2009.

Esta situación genera, entre otros aspectos, una gran caída en los ingresos provenientes del trabajo a escala mundial, en el 2020 (sin tener en cuenta la adopción de medidas de apoyo para garantizar los ingresos), estos ingresos disminuyeron un 8,3 %, es decir, 3,7 millones de dólares o el 4,4 % del producto interior bruto (PIB) mundial (OIT, 2021).

En el caso de Colombia, el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTic, 2020) estima que para el 2020 se tuvo un aumento en el trabajo en casa de casi el 400 % en relación con los dos años anteriores. Albarracín (2020) muestra como en la actualidad el 98 % de las empresas está operando de forma remota, de hecho, posterior a la pandemia, ocho de cada diez empleados preferirían seguir teletrabajando y el 76,2 % de las empresas aseguraron que piensan mantener esta modalidad entre uno o dos días a la semana.

Teniendo esto en cuenta, la presente investigación busca comparar los aspectos positivos y negativos de la modalidad de trabajo en casa, antes y durante la pandemia COVID-19, para posteriormente establecer retos y posibilidades de mejora en el caso colombiano. El documento se compone de cuatro secciones; introducción, seguido por la metodología, los resultados y las conclusiones.

2. Metodología

La investigación es de carácter cualitativo y sigue un razonamiento deductivo, con un enfoque de tipo descriptivo y analítico. Se busca exponer la problemática, para posteriormente estructurar un punto de vista crítico que permita llegar a una discusión final. En primera instancia, se abordó la problemática desde los textos académicos recolectados de fuentes secundarias como bases de datos, libros electrónicos y revistas indexadas.

Luego se tomó información de medios de comunicación masiva (prensa, radio, TV, redes sociales, etcétera), con el fin constatar la teoría y la normativa contra el ejercicio real. La selección de artículos, notas periodísticas, libros y demás fuentes de información se enfocó en resaltar la importancia de su contribución en cuanto a definiciones y relaciones de conceptos, donde los autores seleccionados son seminales y paradigmáticos.

3. Marco teórico

El punto clave para el entendimiento del presente documento es la diferencia entre trabajo en casa y teletrabajo. Este último es un tipo de vínculo laboral destinado específicamente al trabajo de forma remota por parte del empleado, mientras que el trabajo en casa es una modalidad o cambio de ambiente del trabajo tradicional y posee una temporalidad máxima. En adición a lo anterior, El Tiempo (2021) explica que el trabajo en casa es aquel que se desarrolle transitoriamente y «sin modificar la naturaleza del contrato o relación laboral», el cual podrá aplicarse hasta por tres meses o hasta el término pactado por las partes.

En pocas palabras, el teletrabajador fue contratado formalmente para ejercer de forma remota sus funcio-

nes laborales, diferente al trabajador que por la pandemia debió empezar a trabajar en casa.

4. Historia del teletrabajo en Colombia

La Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED, 2019) explica que la modalidad de teletrabajo surge hace más de 40 años de la mano del científico Jack Nilles de la NASA, el cual buscaba analizar cuál opción podría contribuir a la crisis petrolera que estaba viviendo Estados Unidos en esos momentos (1973).

En Colombia, los primeros antecedentes del teletrabajo se encuentran en el trabajo a domicilio, visto como una forma de trabajo dependiente, consagrada en el artículo 89 del Código Sustantivo del Trabajo (CST). Allí se establece, por medio del Decreto Ley 3743 de 1950, que «hay contrato de trabajo con la persona que presta habitualmente servicios remunerados en su propio domicilio, sola o con la ayuda de miembros de su familia por cuenta de un empleador».

En el 2008, Colombia expide la Ley 1221, la cual define y regula la modalidad del teletrabajo en el país. Posteriormente, el Decreto 884 de 2012 establece que el teletrabajo es una forma de organización laboral, efectuada mediante un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, la cual «[...] consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación –TIC– [...]» (Art. 2). Esta evita el contacto entre el trabajador y el empleador, es decir, no se requiere la presencia física de las personas en un sitio específico de labores.

En el 2012, siguiendo a Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2016), se publicó el libro blanco del teletrabajo, el cual establece, entre otros pun-

tos, que al momento de darse un contrato laboral de teletrabajo se debe crear una comunicación directa con las aseguradoras de riesgo laborales, pues estas deben valorar el sitio de trabajo permanente en el hogar de los empleados. Sumado a lo anterior, en materia jurisprudencial, la Corte Constitucional, por medio de las sentencias C-337 de 2011 y C-351 de 2013, deja claro que un teletrabajador está sujeto a todas las consecuencias a las que está sujeto un trabajador tradicional, debido a que este contrato laboral goza de todas las protecciones y garantías, al igual que cualquier relación laboral individual regulada por el Código Sustantivo.

En el 2015, como lo muestra Arana (2015), ya existían en el país 45.000 personas que se sustentaban en el teletrabajo. Además, 185 entidades públicas y privadas habían firmado lo que se ha denominado el «pacto del teletrabajo», iniciativa con la que el Ejecutivo esperaba elevar a 120.000 el número de trabajadores para el 2018.

5. Cambios surgidos durante la pandemia

Actualmente, según cifras del Ministerio del Trabajo (2020a), en Colombia el trabajo en casa es ejercido, frente a la modalidad presencial, el 53 % en el caso de las mujeres y el 43 % en hombres. Las cinco ciudades con mayor número de teletrabajadores en el país son Bogotá (55 848), Medellín (25 081), Cali (5723), Barranquilla (4713) y Cúcuta (1129).

En relación con las medidas tomadas por el Gobierno nacional de Colombia, el Ministerio de Trabajo (2020b) afirma que la protección del empleo en el país se ha enfocado en estrategias como

[...] el ‘trabajo en casa’, el teletrabajo, las vacaciones anticipadas, [la] negociación de salarios, la autorización del retiro parcial de cesantías, la asignación del beneficio económico de emergencia para las personas que han quedado sin empleo y la reducción del aporte de pensión del 16 al 3 % por 2 meses, [...]. (párr.2)



Virtualidad, el nuevo día a día

Imagen de un hombre frente a un computador, que representa nuestro nuevo día a día en el estudio y el trabajo.

Fuente: Fotografía tomada por Karen Sofía Tarazona Cárdenas (2021).

Estas medidas han permitido que cerca de 75 000 empleos se hayan protegido, más de 54 000 personas hayan hecho retiro de cesantías parciales de las administradoras de fondos de pensiones privados y 150 000 personas hayan obtenido el beneficio económico de emergencia del Mecanismo de Protección al Cesante (\$1 755 606 distribuidos en un periodo de tres meses) (Ministerio de Trabajo, 2020b).

Ahora bien, estas medidas no han frenado la pérdida de empleos, como lo muestra Semana (2020) el número de relaciones laborales independientes en septiembre del 2020 fue de 2,08 millones, 13,1 % menos que un año atrás cuando la cifra era de 2,4 millones. Con respecto a las relaciones laborales dependientes, en septiembre del 2020 el 2,9 % presentó una novedad de suspensión del contrato o licencia no remunerada, lo que dio como saldo total una pérdida de 730 000 contratos laborales en septiembre del 2020.

Por su parte, los empleados enfrentan un gran incremento del uso de medios digitales, de las labores domésticas y de la jornada de trabajo (El Tiempo, 2020a), pues, el 61 % de las mujeres y 53,2 % de los hombres han visto aumentadas sus jornadas de trabajo: el 51,8 % de los consultados trabajan, en promedio, más de ocho horas al día. Además, el 32 % de los consultados afirmaron haber sufrido una reducción de sus ingresos durante la cuarentena, el 46 % aseguró que sus gastos se incrementaron, situación que generó

que el 17% tuviera que buscar otras actividades económicas para aumentar su utilidad (El Tiempo, 2020a).

Los nuevos ambientes laborales, además, han generado profundos cambios en la vida de los trabajadores. La República (2020) muestra como el tráfico en Internet, según la Comisión de Regulación de Comunicaciones, aumentó 38,8 % desde que comenzó el aislamiento; los domicilios, según datos de plataformas como Domicilios.com, Merqueo, iFood y Mensajeros Urbanos, han subido 40 %; las transacciones electrónicas en las categorías de deportes, retail, salud y tecnología, de acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, crecieron 86,5 %, 53 %, 38,2 % y 27 %, respectivamente; y el consumo de TV paga, según Kantar, subió 41 %.

6. Una mirada al futuro

Según estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), en el 2021 se prevé una pérdida de horas de trabajo de entre el 3 % y el 4,6 % en todo el mundo, esto podría re-

presentar entre 90 y 130 millones de empleos a tiempo completo perdidos.

En el caso colombiano, según el observatorio de la Cámara de Comercio de Bogotá (2020), el 60 % de los empresarios consideran que en los próximos meses su planta de personal se verá disminuida. Esto podría confirmar lo dicho por Semana (2021), pues en la publicación se anuncia que en el 2021 el desempleo en Colombia presentará un fenómeno llamado «histéresis», que quiere decir que un evento llega muy alto y se queda mucho tiempo ahí. En ese orden de ideas, Colombia es quien lidera la pérdida de empleo en los países de la OCDE (Portafolio, 2020).

En relación con las medidas tomadas por el Gobierno nacional, se espera que la vacuna dinamice el mercado laboral, dé más confianza a los inversionistas y posiblemente disminuya tanta salida de personal en las empresas. Además, con los incentivos estatales, se prevé un aumento en los empleos destinados a sectores que están teniendo un amplio crecimiento, por ejemplo, el e-commerce, las pasarelas de pago, las fintech, el sector salud, tecnológico, farmacéutico y la generación de energía (Castro, 2020).

El Canal Institucional TV (2020) expone algunos cambios en términos de regulación del trabajo en casa: por medio de una iniciativa en el Congreso de la República, se regularán las condiciones para implementar el teletrabajo, de la mejor manera tanto para empleados como para empleadores. Este proyecto busca establecer el teletrabajo en Colombia como una forma de prestación de servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales. Los puntos clave son otorgar derecho a la desconexión laboral, un auxilio de conectividad y

dar garantías que respondan a la nueva realidad de los trabajadores.

Esta medida busca responder a las tendencias del ejercicio laboral en el 2021, donde, ya que, el 66 % de empresas están dispuestas a implementar el trabajo en casa, el 49 % considera hacerlo de forma mixta y el 40,4 % está pensando en implementar el coworking (Canal Institucional TV, 2020). Además, el «[...] 60 % de los gerentes consultados afirmaron que notaron una mejora en el desempeño de sus empleados, en algunos casos leve y en otros [de manera] considerable» (Canal Institucional TV, 2020, párr. 6).

Por último, hablando de la vida de los teletrabajadores, para el 2021, como lo muestra Arregui (2021), se espera un mayor consumo de productos nacionales, debido a que el mercado es cada vez más racional, los consumidores son más precavidos y desean encontrar oportunidades en las que el presupuesto rinda más. Esto último se ve reflejado en que durante la pandemia entre 38 y 40 % de las personas recortaron las compras, del 23 al 25 % usaron sus ahorros, y entre 14 y 16 % pidieron préstamos a familiares o amigos, a diferencia de menos del 6 % que solicitó ayuda a los bancos (El Tiempo, 2020b).

7. Conclusiones

La situación inicial es bastante clara: el 56,9 % de las personas no contemplaba la posibilidad de trabajar desde casa antes de la COVID-19 (Carvajalino, 2020). Esto también se ve reflejado en el Gobierno nacional, pues no se gestionaron los recursos de forma correcta, no se planificó y las medidas tomadas no fueron del todo útiles. Además, como muestran Avendaño et al. (2020), no se tuvo en cuenta al sector informal en

Colombia que aumentó en 47,7 % en hombres y 48,5 % en mujeres durante el 2020, equivalente a una subida neta de 3,2 % frente al 2019 (DANE, 2021).

Esto dio como resultado que Colombia sea considerada como uno de los peores países en cuanto a la gestión de la COVID-19 dentro del ranking que realizó Bloomberg, pues obtuvo una puntuación de 48,1 frente a países como Finlandia, Noruega y Australia, que lideran con un puntaje superior a 80 (La República, 2021). Como ejemplo de esto, Arango (2020) muestra cómo los pronósticos señalan que los indicadores de pobreza y desigualdad seguirán aumentando debido al incremento en las necesidades básicas insatisfechas que sigue dejando la pandemia. En términos organizacionales, del total de las pequeñas y medianas «[...] empresas que contemplaban reducir su nómina, 19,12 % lo haría al 100 %, es decir, cerrarían operaciones.» (Arango, 2020, párr. 20).

Teniendo esto en cuenta, los retos que enfrenta el Gobierno nacional en relación con la COVID-19 se enfocan en entender

el contexto económico, organizacional y social del país. Se deben fortalecer las medidas legales de protección a los teletrabajadores, además, se deben dar incentivos económicos tanto a los empleados como a las pequeñas y medianas empresas, para permitir su subsistencia y crecimiento.

Las organizaciones no son ajenas a los cambios que esta pandemia ha generado en Colombia, se debe empezar a entender que más trabajo no es mayor productividad, los teletrabajadores tiene mayores cargas en sus hogares que en las oficinas, sumado al aumento de conductas sedentarias y altos niveles de estrés.

Este último aspecto se constata con estudios, como el de la Universidad Complutense de Madrid (2020), que muestra que las personas entre 18 y 39 años presentan durante la cuarentena más ansiedad, depresión o sentimientos de soledad que los mayores de 60 años. Alfageme (2020) expone cómo la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha advertido que una quinta parte del mundo sufrirá trastornos mentales el doble

Inquiro

que en circunstancias normales. Silió (2020), expresa cómo de una muestra de 500 personas, un tercio de los participantes presentó durante la pandemia un trastorno de ansiedad generalizada; la misma proporción tenía patrones de sueño gravemente alterados y una quinta parte requirió intervención profesional para la depresión.

Los gerentes deben dejar de pensar en sus trabajadores como un sistema mecanicista de consecución de objetivos a costa de su salud física y mental, se deben replantear los tiempos y cargas laborales para el creciente modelo del teletrabajo. Además, se deben establecer planes de acompañamiento al trabajador, porque el bienestar de los empleados aumenta la productividad y disminuye fenómenos como la rotación de personal, la pérdida de la curva de aprendizaje y los tiempos ociosos.

Los teletrabajadores, por su parte, deben establecer nuevos y mejores canales de comunicación con sus entornos laborales, equilibrar los tiempos de las labores de hogar y su empleo, manteniendo un fuerte apego a la cultura empresarial.

Por último, como sociedad debemos empezar a ser más empáticos, entender las dinámicas de vida de nuestros pares, valorar más el tiempo propio y el de los demás y tratar de retomar el contacto social por medio de los dispositivos electrónicos.

Referencias

Albarracín, L. (2020). Las cifras más importantes del teletrabajo en Colombia. <https://n9.cl/orow2>

Alfageme, A. (2020). La otra enfermedad que viene detrás del alta. El País. <https://n9.cl/xudj>

Arana, J. (2015). Historia de una teletrabajadora, una tendencia que crece en Colombia. <https://n9.cl/cfkgo>

Arango, T. (2020). Conozca cuáles son las 21 tendencias que definirán el año 2021 en Colombia. <https://n9.cl/upexj>

Arregui, M. (2021). Perspectivas 2021 de la canasta de consumo masivo. <https://n9.cl/m5fcb>

Avendaño, W., Hernández, C. y Prada, R. (2020). Impacto social del COVID-19 en un contexto de informalidad. <https://n9.cl/g7rv>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). Impacto del COVID 19. <https://n9.cl/49px>

Canal Institucional TV. (2020). ¿Qué sucederá con el teletrabajo en el 2021? <https://n9.cl/6r1zt>

Carvajalino, K. (2020). ¿Qué dice la gente del teletrabajo para el 2021? <https://n9.cl/qmsof>

Castro, J. (2020). ¿Qué nos espera en términos laborales el 2021? <https://n9.cl/iraa>

Congreso de la República de Colombia (16 de julio de 2008). Ley 1221, por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. <https://n9.cl/fobuv>

Corte Constitucional de Colombia. (2011). Sentencia C-337/11 protección integral en materia de seguridad social del teletrabajador. <https://n9.cl/6wpl3>

Corte Constitucional de Colombia. (2013). Sentencia

Inquiro

C-351/13 demanda de inconstitucionalidad por omisión legislativa en ley que regula y promueve el teletrabajo-procedencia/ omisión legislativa relativa en ley que regula y promueve el teletrabajo. <https://n9.cl/o2et8>

DANE. (2021). Empleo informal y seguridad social. <https://n9.cl/ixgut>

El Tiempo. (2020a). El 57,7% de trabajadores labora más de ocho horas al día en cuarentena. <https://n9.cl/e0cvt>

El Tiempo. (2020b). Hogares seguirán fieles a las marcas económicas en 2021. <https://n9.cl/21pf9>

El Tiempo. (2021). Estas son las reglas para el trabajo en casa aprobadas en el Congreso. <https://n9.cl/edzsz>

Koury, J. y Hirschhaut, M. (2020). Reseña histórica del COVID-19 ¿Cómo y por qué llegamos a esta pandemia? <https://n9.cl/ww670>

La República. (2020). El teletrabajo subió en más de 30% los servicios en el hogar durante esta cuarentena. <https://n9.cl/r7zzx>

La República. (2021). Colombia está entre los peores lugares del mundo en la era del COVID, según Bloomberg. <https://n9.cl/o4b3x>

Leal, A. (2020). Investigadores reconstruyeron historia evolutiva del COVID-19 hasta llegada a Colombia. <https://n9.cl/zzkdj>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTic). (2020). El Teletrabajo, una modalidad laboral que crece en Colombia. <https://n9.cl/12zvu>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTic). (2016). Historia del teletrabajo. [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://n9.cl/bh0re>

Ministerio del Trabajo. (2020a). Teletrabajo ha tenido repunte de 80 % por la pandemia en Colombia. <https://n9.cl/e6npw>

Ministerio del Trabajo. (2020b). Efectivas han sido las medi-

das implementadas por el Gobierno para proteger el empleo en Colombia. <https://n9.cl/4qo3>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). La COVID 19 y el mundo del trabajo. Séptima edición. <https://n9.cl/uktyj>

Pardo, D. (2017). Teletrabajo ventajas y desventajas. <https://n9.cl/xaq6>

Portafolio. (2020). Colombia lidera la pérdida de empleo en los países de la Oede. <https://n9.cl/jhgsb>

Presidencia de la República (20 de diciembre de 1950). Decreto 3743 Por el cual se modifica el Decreto número 2663 de 1950, sobre Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial de la República de Colombia. <https://n9.cl/889hc>

Presidencia de la República (30 de abril de 2012). Decreto 884 por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial de la República de Colombia. <https://n9.cl/hgk62>

Riaño, M. y Ramírez, L. (2020). Cambios en el trabajo en tiempos de cuarentena. <https://n9.cl/jucqf>

Semana. (2020). Colombia perdió 730.000 contratos laborales en septiembre. <https://n9.cl/v33b0>

Semana. (2021). Desempleo en Colombia se mantendría superior al 10% en 2021. <https://n9.cl/iieyk>

Silió, E. (2020). Me da más ansiedad la universidad que la pandemia. El País. <https://n9.cl/1yrb>

Universidad Complutense de Madrid. (2020). Los jóvenes entre 18 y 39 años reflejan un menor auto-cuidado emocional y presentan más ansiedad, depresión y sentimientos de soledad que las personas mayores de 60. <https://n9.cl/vitk>

Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED). (2019). Programa de Teletrabajo. <https://n9.cl/provi>

*Experiencias de transformación
organizacional durante la pandemia
de la COVID-19: una mirada
latinoamericana*

Flor Ángela
*Sánchez Nítola*¹

¹Estudiante de Administración de Empresas - Universidad Nacional de
Colombia sede Bogotá. fsanchezn@unal.edu.co

Inquiro

Resumen

Las medidas tomadas por los Gobiernos para enfrentar la pandemia de la COVID-19 han afectado fuertemente a la economía latinoamericana, ya que han arrinconado a los empresarios a transformarse para sobrevivir en el entorno cambiante. Este documento busca exponer algunos casos de transformaciones organizacionales que se dieron en las empresas latinoamericanas durante el último año, para analizarlos bajo la luz de la literatura, y, finalmente, entender qué tipo de transformaciones fueron y qué beneficios y retos trajeron a las organizaciones. Para ello, se presenta una contextualización frente a los términos empresariales, el análisis de casos puntuales de éxito y una discusión contrastando los casos con la literatura. Se evidenció que algunos tipos de transformaciones que se dieron fueron la estratégica y la tecnológica, que trajeron consigo muchos beneficios de índole económico, comercial y productivo, pero también nuevos retos en los ámbitos social, cultural y tecnológico.

Palabras clave:

Organizaciones latinoamericanas, transformación estratégica, COVID-19.

1. Introducción

La llegada de la COVID-19 y su rápida propagación produjo incertidumbre en el mundo entero, y afectó paulatinamente al sector financiero y empresarial. El cierre de aeropuertos y principales puertos de comercio mundial generó una crisis económica que obligó a los empresarios y grandes industrias a pensar en alternativas que les permitieran sobrevivir, con el apoyo de herramientas digitales.

La pandemia forzó al mundo entero a priorizar la supervivencia de la población, por lo que nacieron medidas de distanciamiento social y protocolos de bioseguridad que permiten un mayor cuidado, pero traen de la mano nuevos desafíos empresariales y el reto de continuar con un buen funcionamiento desde casa. Aunque la adecuación al nuevo lugar de trabajo no fue fácil, y las labores del hogar empezaron a cruzarse con el trabajo, el home office generó muchos beneficios en cuanto a las relaciones con los hijos, el tiempo de descanso, hobbies, entre otros.

Como consecuencia de las

medidas exigidas por el Gobierno, las empresas tuvieron que implementar o agilizar transformaciones estratégicas como cambiar de modelo de negocio o la transformación digital. De acuerdo con una encuesta global realizada por la firma consultora McKinsey (2020), las compañías en el 2020 habrían acelerado el proceso de digitalización dentro de sus organizaciones, con sus consumidores y sus proveedores de una forma que no se esperaban hasta dentro de tres o cuatro años.

El cambio de estrategia empresarial favoreció a muchas organizaciones, pero infortunadamente no funcionó o no se pudo aplicar en otras. Para finales del 2020 la economía en Latinoamérica no estaba en su mejor momento, en Colombia los niveles de desempleo alcanzaron un 20 % y según el reporte de la Cámara de Comercio de Bogotá, hasta el mes de agosto, se liquidaron más de 37 000 empresas a causa de la crisis generada por el virus, donde el 99 % de estas empresas liquidadas son mipymes, a su vez, en ese periodo se presentaron más de 3 000 pro-

cesos de insolvencia provenientes de sectores como manufactura, servicios, minería, comercio, entre otras. Además, según estudios realizados por la aseguradora Euler Hermes, estas cifras aumentarán durante el 2021 (Semana, 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, y sumado a la existencia de un entorno cambiante como un factor intrínseco de las organizaciones, se hace necesaria la investigación en casos de éxito de empresas que realizaron transformaciones organizacionales durante la pandemia de la COVID-19, para identificar qué tipo de transformaciones se dieron, además de los beneficios y retos que han dejado.



Servicios, ¿públicos?

Imagen de una pareja revisando con preocupación un recibo de servicios públicos. Mientras las empresas se han beneficiado al disminuir sus costos fijos en las oficinas, las familias están asumiendo esos costos.

Fuente: Fotografía tomada por Karen Sofía Tarazona Cárdenas (2021).

2. Metodología

Este artículo se realizó con una metodología de tipo cualitativa, con un enfoque descriptivo, de manera deductiva. Con el fin de tener acceso a bases teóricas confiables y certeras, la información presentada se obtuvo de revistas, libros digitales y journals académicos que planteen distintos puntos de vista sobre los conceptos de transformaciones organizacionales, y el impacto de la COVID-19 en las organizaciones dentro de Latinoamérica.

Para cumplir con el objetivo deseado, el texto se divide en cinco secciones: revisión del concepto de transformación organizacional, casos de transformación organizacional dentro de Latinoamérica y Colombia, discusión, retos y miradas a futuro, y, finalmente, conclusiones.

3. El concepto de transformación organizacional

Aunque el concepto transformación organizacional es muy común, solo hasta 1990 este se desarrolló como un movimiento dentro de la administración creado para lidiar con los retos

organizacionales de la época (Calderón Hernández et al., 2008). Algunos de los autores más representativos de este movimiento identificaron la transformación organizacional como «un proceso por medio del cual las organizaciones examinan lo que eran, lo que son, lo que necesitarán ser y cómo hacer los cambios necesarios» (Kilman, et al. citado por Calderón Hernández et al., 2008). Si bien en su mayoría otros autores han coincidido parcialmente con esta definición, con el correr de los años el concepto de transformación organizacional ha sufrido bastantes modificaciones.

Frecuentemente, la transformación se puede confundir con cambio, esta confusión deriva en distintos conceptos en el ámbito organizacional, por ejemplo, existen autores que definen un término con el otro o autores que limitan un concepto a ser parte directa de otro. Por un lado, un ejemplo del primero es la siguiente definición: Las transformaciones organizacionales son «los ‘cambios revolucionarios’ en dimensiones organizacionales como estra-

tegia, estructura y sistemas» (Wischnesvky, 2004, citado por Calderón Hernández et al., 2009). Por otro lado, para el segundo tipo de conceptualización, autores como Anderson y Ackerman Anderson (2002) ven la transformación organizacional como un tipo de cambio, donde la motivación principal de este es que la empresa sobreviva, lo que conlleva repensar la forma en la que la organización y las personas dentro de ella ven el mundo.

Sin embargo, cuando se hace una revisión, en cuestiones empresariales el cambio y la transformación tienen profundas diferencias, entre las que se encuentra que el cambio es una modificación pensada para aplicarse una única vez, mientras que la transformación es un proceso que implica un ajuste profundo en varios aspectos de la organización, incluso un modelo completamente nuevo.

Autores como Blumenthal y Haspeslagh (1994) describen la meta final de una transformación organizacional como el mejoramiento de la operación; sin embargo, dejan claro que no todas las acciones realizadas para la mejora de esta son transformaciones, algunas simplemente pueden llegar a ser cambios en la forma como se hacen acciones en algunas áreas. Además, los autores anteriormente mencionados consideran que para que realmente se dé una transformación es necesario que la mayoría de los individuos dentro de la empresa cambien su comportamiento, esto permitiría entender a la organización como un sistema, lo que implica una gran colaboración y comunicación entre todas las áreas de la empresa.

De esta manera, para efectos de este artículo, se asume el concepto de transformación organizacional como lo explican Calderón Hernández et al. (2009),

Inquiro



Indicadores y cifras

*Imagen de una mujer con datos detrás de ella, que representa que mientras los indicadores económicos van hacia abajo, las cifras de contagios y de muertes por la COVID-19 van en aumento.
Fuente: Fotografía tomada por Karen Sofía Tarazona Cárdenas (2021).*

Un proceso a través del cual se dinamiza el poder individual y colectivo de la organización para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje, a tono con las características y las situaciones que se requieran como resultado o impacto de las relaciones internas y externas (p.158).

Sin embargo, vale la pena preguntarse realmente en qué momento comienza el proceso de transformación dentro de una organización. Marín (2005) (citado por el Equipo de Transformación Organizacional - UdeA, 2011) considera que el primer momento de una transformación

es cuando los stakeholders se dan cuenta de que hubo un cambio dentro o fuera de la organización que afectó el equilibrio de esta con su entorno, lo que lleva a que se busquen nuevos puntos de vista, comportamientos o conocimientos que le den solución a la crisis organizacional generada por el cambio. A partir de ese momento, muchos tipos de transformaciones pueden ocurrir dentro de la empresa. Calderón Hernández et al. (2009) hacen un resumen de las principales perspectivas o tipos de transformaciones organizacionales que se pueden dar:

- Perspectiva humana: considera fundamental un cambio en el comportamiento individual de los trabajadores dentro de la organización.
- Perspectiva tecnológica: enfocada en cambios del proceso productivo para la optimización de los recursos.
- Perspectiva sociocultural: busca la modificación de actitudes como método para lograr un buen ambiente laboral.
- Perspectiva estratégica: se preocupa por la relación de la organización con la sociedad, redefiniendo la misión, los objetivos, los sistemas de comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Finalmente, cuando se habla de transformaciones organizacionales, es fundamental entender que estos procesos no se dan de un día para otro, por el contrario, son proyectos de mediano y largo plazo que requieren un gran esfuerzo por parte de los gerentes en el momento y a futuro (Blumenthal y Haspeslagh, 1994)

4. Transformación por la COVID-19 en Latinoamérica

Dentro de las transformaciones empresariales que se han realizado por consecuencia del coronavirus es interesante identificar casos específicos de empresas que han tenido una transformación organizacional dentro del contexto latinoamericano, teniendo en cuenta que la situación económica en esta región en 2020 fue grave. Según la CEPAL (2020), el crecimiento promedio de las economías latinoamericanas en el 2020 estaba pronosticado en aproximadamente -7.7 %, lo que causó que la crisis provocada por el coronavirus fuera la peor en los últimos 120 años. Dentro de los países más afectados de la región están Venezuela, Perú, Panamá, Argentina, México y Ecuador (BBC, 2020).

En Perú, la situación económica durante el 2020 fue grave, el desempleo de agosto a octubre de ese año se encontraba en 16,4 % y para septiembre ya se habían perdido más de 1,5 millones de empleos (La República, 2020). Las organizaciones se vieron fuertemente afectadas por la crisis, para agosto del 2020 dos de cada diez empresas se habían cerrado y un 30 % del total de empresas habría cambiado su modelo de negocio para sobrevivir a la pandemia (Choque, 2021).

Un ejemplo de este cambio de modelo es Valetodo Downtown, una de las discotecas LGBTI más reconocida de Lima Perú. Esta organización realizó un cambio drástico en sus actividades comerciales debido a la pandemia, y luego de más de tres meses de confinamiento, reabrió siendo un mini market atendido por drag queens. El cambio surgió con el fin de conservar el local, no llegar a la quiebra y mantener a sus trabajadores. Como se menciona en la revista Infobae (2020), al principio de la

pandemia los directivos tomaron la decisión de hacer una discoteca virtual y gratuita, lo cual sigue vigente. Sin embargo, esta no generaba ingresos para solventar los gastos de sostenimiento del negocio, en total, la empresa pasó 103 días sin ingresos. Debido a ello y después de varios análisis se tomó la decisión de transformarse estratégicamente, cambiando de modelo de negocio, por ello pasaron de ser una discoteca LGBT a un market atendido por drag queens. Para el gerente, uno de los retos más difíciles de esta transformación fue aprender sobre el nuevo negocio al que estaban ingresando, debido a que era un sector totalmente desconocido para él y para sus trabajadores.

Por otro lado, México tuvo una contracción del PIB de 8,5 % en el 2020, esta ha sido la variación más grande desde 1932. Al finalizar el 2020, la única actividad que había crecido era el sector agro (2 %), sectores como la industria y los servicios terciarios se vieron gravemente afectados, con crecimientos del -10,2 % y -7,9 % respectivamente (El Economista, 2021). En el país, más de



Paro nacional 5M

La pandemia por la COVID-19 no ha sido impedimento para que las personas se reúnan en torno a una misma lucha: pedir que el pueblo colombiano abra los ojos ante la injusticia permanente.

Fuente: Fotografía tomada por Kevin David Quiroga Forero (2021).

un millón de pymes y mipymes cerraron definitivamente durante el 2020 debido a la pandemia, y el 23,1 % realizó cierres temporales. Una posible causa de estos es la adaptación de varias empresas para realizar sus actividades (Forbes, 2020). Pero no solamente se realizaron transformaciones estratégicas, la pandemia también ayudó a que se realizaran transformaciones organizacionales con enfoque tecnológico como la descrita a continuación.

Dell Technologies México presentó una aceleración en su transformación organizacional tecnológica. Debido a la pandemia, la empresa tuvo un avance significativo en los temas de ciberseguridad, trabajo remoto, «edge computing»; los modelos de servicio y consumo, las experiencias digitales para clientes y empleados; la evolución en el manejo de datos y la expansión del dominio digital del negocio (Riquelme, 2020, párr. 4). En este proceso, la empresa ha tenido varias dificultades, entre las que se encuentran la falta de habilidades y experiencia dentro de los equipos de tecnología, una cultura digital inmadura dentro del país y una falta de presupues-

to, en gran parte dada por la situación económica que deja la llegada del virus.

5. Transformación por La COVID-19 en Colombia

Dentro de Colombia, la situación no es diferente, la economía colombiana se contrajo en un 6,5 % durante el 2020, pues la mayoría de las actividades económicas terminaron el año con rendimientos negativos: comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida, construcción y explotación de minas y canteras. Sin embargo, también hubo sectores con resultados positivos, entre esos se encuentran el sector agropecuario (2,8 %) y actividades financieras y de seguros (2,1 %) (La República, 2021). A su vez, las empresas que más cerraron fueron las microempresas (10 %), lo cual es un gran número teniendo en cuenta que este tipo de organizaciones representan el 89 % del tejido empresarial colombiano (El Tiempo, 2020).

En el país, las transformaciones organizacionales fueron una solución viable que los em-

.....

presarios tomaron frente a los retos que les trajo la COVID-19. En una encuesta realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá (2020) se conoció que las principales medidas que implementaron las empresas debido al coronavirus fueron el cese temporal de actividades, el crédito para capitalización, el cambio de modelo de negocio y la inversión en tecnología.

Existe una gran cantidad de ejemplos de empresas que han cambiado el producto que ofertan para tratar de obtener ingresos durante la pandemia, a su vez, muchas empresas en Colombia realizaron una transformación organizacional al desarrollar un negocio secundario a partir del negocio principal. Entre estas empresas están Maaji, una compañía antioqueña de vestidos de baño que pasó a fabricar tapabocas; Cocotemar, una empresa de la industria naval, marítima y fluvial que ahora fabrica respiradores artificiales; la empresa de licores de Cundinamarca diversificó su producción e inició la fabricación de gel antibacterial y alcohol antiséptico (El Tiempo, 2020). A continuación, se describe un caso específico.

El grupo Takami Colombia es un conglomerado dueño de varios restaurantes entre los que se encuentran Osaki y Central Cevichería, con más de quince años de servicio dentro del país. Luego de que se diera el cierre masivo de restaurantes por causa de la pandemia, el grupo tuvo una transformación organizacional estratégica, donde se buscaba además de dar un apoyo a los proveedores de sus restaurantes, que también se habían visto afectados fuertemente por el cierre, obtener una nueva forma de asegurar sus ingresos. Así que, a partir de un negocio principal, el de los restaurantes, idearon un negocio secundario, el de la despensa Takami, el cual consiste en poner a

disposición del consumidor final de sus restaurantes los ingredientes de sus proveedores tradicionales, garantizando la calidad de sus productos (Acosta Caro, 2021).

6. Discusión

La mayoría de los casos descritos anteriormente fueron transformaciones con perspectiva estratégica, debido a que se cambió la relación que tenía la organización con la sociedad, por un lado, creando nuevos negocios a partir del negocio principal y, por el otro, cambiando totalmente el modelo de negocio. Como mencionan Blumenthal y Haspeslagh (1994), las transformaciones de tipo estratégico van más allá de la optimización de procesos dentro de la operación, este tipo de transformaciones busca desarrollar o afianzar una ventaja competitiva del negocio por medio del cambio en los objetivos del proceso. Esto es totalmente claro en los ejemplos anteriores, si bien se cambiaron los procesos, todo esto vino de un cambio de modelo que finalmente afianza una ventaja competitiva.

Mientras que Valetodo Downtown antes de la pandemia era un establecimiento que buscaba atraer a clientes con el modelo de discoteca, ahora, con la transformación, la empresa busca atraer clientes con el negocio del mini market. Esto es totalmente opuesto al modelo antiguo, pero ambos tienen algo en común: la cultura organizacional, que se convierte en ventaja competitiva, y en este caso además es un espacio de inclusión y respeto a la comunidad LGBT.

Los casos de transformaciones tecnológicas demuestran otro punto expresado por los autores mencionados en este texto: la diferencia entre transformación y cambio. Por un lado, el caso de Dell Technologies México muestra como las transformaciones son proyectos a mediano y largo plazo, y por otro lado, muestra que

las transformaciones tecnológicas implican cambios profundos en las organizaciones que en el día a día representan retos para toda la organización y en especial para la gerencia.

A su vez, los casos colombianos de transformaciones son interesantes, ya que permiten vislumbrar un poco del efecto dominó de las transformaciones: «aunque el proceso de transformación se enfoque en un solo aspecto, éste causará, directa o indirectamente, variaciones sobre diversos aspectos organizacionales como la estructura, la estrategia, las directivas, la cultura, el ambiente, los valores, las políticas y la tecnología» (Equipo de Transformación Organizacional – UdeA, 2011).

Finalmente, es interesante resaltar que estas transformaciones, en su mayoría, exceptuando el caso de Dell Technologies México, no se están dando de procesos anteriores a la pandemia del coronavirus, por tanto, hasta el 2021 se están viendo los frutos a mediano plazo de las transformaciones realizadas como opción de supervivencia, ya que como mencionan Blumenthal y Haspeslagh (1994), las transformaciones siempre son un riesgo, especialmente las de índole estratégica.

7. Retos y miradas a futuro

Sobre las decisiones de transformación que tome una empresa para lidiar con la crisis de la COVID-19, Mauricio Gonzales (2020), director de la firma de consultoría T-Mega, menciona que estas no pueden ser solo un ejercicio de improvisación, por el contrario, la transformación requiere de un análisis profundo, donde, como se muestra en los casos expuestos anteriormente, existen decisiones como la de crear un negocio secundario a partir del negocio principal y para esto se ve la necesidad de un análisis empresarial, en él se evalúan

Inquiro

aquellos activos ocultos «que normalmente no hacen parte del giro del negocio u objeto social para el cual fue constituida la empresa, y que eventualmente pudieran constituirse como una fortaleza o debilidad competitiva de la misma o como una oportunidad de negocio» (Pérez Ospina, 2015).

Además, la era digital ha obligado a repensar los métodos de trabajo y a desarrollar tácticas que permitan tener un mayor aprovechamiento de los recursos. Estas últimas deben ser aplicadas paulatinamente según el tipo de organización y las condiciones en las que se encuentra, que serán determinadas con estudios previos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que no todas las empresas usan las mismas herramientas, ni tampoco les funcionan estrategias similares, por lo que es fundamental hacer una evaluación y acompañamiento personalizado antes, durante y después de la transformación, entendiendo que este no es un proceso sencillo o corto; por el contrario, requiere de análisis, tiempo y probablemente una re-

estructuración del pensamiento dentro de la organización.

Ahora bien, a pesar de que se dieron muchos avances en las organizaciones respecto a la transformación organizacional con perspectiva tecnológica, el reto en este tema es continuar con los esfuerzos para que todo lo realizado en el 2020 no sea pasajero, sino que realmente presente una transformación en los procesos productivos para una optimización de los recursos. Aún más comprendiendo que, en ocasiones, los motivos por los que las transformaciones digitales no funcionan no tienen que ver directamente con la tecnología. Graham (2005) menciona algunos de esos motivos: fallas en las habilidades del manejo de proyectos, poca comunicación en el trabajo, falta de claridad en los objetivos propuestos, un alcance del proyecto sin definir y, finalmente, la incapacidad para hacerle frente a nuevas tecnologías, principalmente por falta de preparación.

Por tanto, uno de los mayores retos al que las organizaciones se enfrentan debido a la pandemia de la COVID-19 consiste

en facilitar la accesibilidad al consumidor de su producto o servicio, manteniendo la rentabilidad. Lo anterior abre paso a nuevos modelos de negocio o distintas transformaciones dentro de la empresa que finalmente representan un alto riesgo para esta, por ello es importante contar con expertos que proporcionen estrategias innovadoras, respondiendo al mercado cambiante y a las necesidades internas y externas de la organización, priorizando siempre sus acciones con miras a satisfacer a sus clientes.

8. Conclusión

La COVID-19 ha afectado fuertemente la economía en el mundo y especialmente en Latinoamérica. Esto ha llevado a muchas empresas a la quiebra y muchas otras a la transformación organizacional como método de supervivencia a las condiciones cambiantes. En general, las empresas latinoamericanas realizaron transformaciones organizacionales de tipo estratégico, donde, por un lado, cambiaban completamente su modelo de negocio para adaptarse

a las necesidades de los consumidores durante la pandemia, y por el otro, buscaban un nuevo negocio dentro del saber hacer que ya tenía la empresa para poder desarrollar un negocio secundario acorde con las nuevas condiciones del mercado.

También se realizaron transformaciones organizacionales con enfoque tecnológico. Este tipo de transformación tuvo un gran impulso, ya que, gracias a la pandemia, muchas empresas realizaron adelantos importantes en la digitalización de sus operaciones o en la relación directa con sus clientes. Sin embargo, aún falta bastante por hacer para la digitalización total de las organizaciones.

Los casos de transformaciones que se evaluaron trajeron consigo la oportunidad de abrir los negocios que debido a las medidas de los Gobiernos no podía hacerlo. A su vez, estas en algunos casos fueron la oportunidad de percibir ingresos para no tener que liquidar las empresas o la forma de adelantar procesos de transformación que ya estaban en proceso. Sin embargo, también se desarrollaron

Inquiro

nuevos retos frente a la necesidad de análisis dentro de las organizaciones, el acompañamiento de personal especializado en los procesos de transformación, la continuidad de estos procesos y las nuevas formas de acercar al cliente a los productos de cada empresa.

Finalmente, las transformaciones organizacionales, que generalmente son planeadas y estructuradas con tiempo de

anticipación, para esta circunstancia son un método de supervivencia, que si bien aceleró los procesos que ya se venían dando, en algunos casos fue un llamado de alerta a las empresas que estaban en su zona de confort, y les recordó que el contexto cambia todo el tiempo y que en el mundo organizacional aquel que no se transforma o evoluciona, se queda rezagado, pierde o cierra su negocio.

Referencias

Acosta Caro, E. (2021). Despensa Takami; un proyecto innovador que nace en medio de la cuarentena. [en línea] Institucional Colombia. <https://n9.cl/1rc4f>

Anderson, D. y Ackerman Anderson, L. (2002). Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders. <https://n9.cl/90ja>

BBC. (2020). Las 6 economías de América Latina que más cayeron en 2020. <https://n9.cl/fckm>

Blumenthal, B. y Haspeslagh, P. (1994). Toward a Definition of Corporate Transformation. MIT Sloan management review, 35(3). <https://n9.cl/oibnl>

Calderón, G., Cuartas, J. y Álvarez, C. (2008). Transformación organizacional: una mirada desde la gestión humana caso de aplicación en una multinacional. Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos, 1-3. <https://n9.cl/472dz>

Calderón, G., Cuartas, J. y Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y practicas innovadoras de gestión humana. Innovar, 19(35) 151-166. <https://n9.cl/3wzwi>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). Impacto del COVID 19 - Observatorio - Cámara de Comercio de Bogotá. <https://n9.cl/49px>

CEPAL. (2020). América Latina y el Caribe tendrá crecimiento positivo en 2021, pero no alcanzará para recuperar los niveles de actividad económica pre-pandemia | Comunicado de prensa | Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://n9.cl/n9d8f>

Choque, J. (2021). ¿Qué empresas se despidieron del mercado peruano este 2020 debido a la pandemia de COVID-19? Logística 360. <https://n9.cl/prz6m>

El Comercio. (2020). Discoteca gay de Lima reabre como supermercado por la pandemia. <https://n9.cl/pzzw8>

El Economista. (2021). Economía mexicana se contrajo 8,5% en el 2020; la mayor caída desde 1932. <https://n9.cl/t4abp>

El Tiempo. (2020a). La empresa de bikinis y las 40 más que se reconvirtieron y son éxito. <https://n9.cl/pyzj>

El Tiempo. (2020b). Por COVID-19, 10% de microempresas colombianas se declara en quiebra. <https://n9.cl/e3elm>

Equipo de Transformación Organizacional- UdeA. (2011). Proceso de Transformación Organizacional de la Universidad de Antioquia. <https://n9.cl/lnkpe>

Forbes. (2020). Más de un millón de micronegocios cierran definitivamente en México por COVID-19. <https://n9.cl/2meif>

González, M. (2020). 'Reinventarse' no es la salida a la crisis. Semana <https://n9.cl/bphao>

Graham, J. (2005). Organizational change management and projects. PMI® Global Congress 2005—North America, Toronto, Ontario, Canada. <https://n9.cl/gu3ef>

Infobae. (2020). Era el club LGBTQ más importante de Perú, pero cambió de rubro para sobrevivir a la crisis del COVID-19. <https://n9.cl/qyljn>

Instituto de Salud Pública. (2006). Gripe aviar. ¿La pandemia que viene? Anales del Sistema Sanitario de Navarra, 29(1), 1-3. <https://n9.cl/79f7c>

La República. (2020). Perú finalizaría el año con una fuerte caída de más de 12% en su producto interno bruto. <https://n9.cl/5gj12>

La República. (2021). El PIB colombiano se contrajo 6,8% en 2020 y 3,6% en el cuarto trimestre según el DANE. <https://n9.cl/3f2op>

McKinsey. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company. <https://n9.cl/9h55w>

Optical Networks. (2019). 3 tecnologías claves para la transformación empresarial. Optical Networks - Transformación digital. <https://n9.cl/c53q1>

Pérez Ospina, S. (2015). Los activos ocultos como generadores de valor para las empresas de transporte de carga terrestre en Colombia [tesis de pregrado] Institución universitaria ESUMER. <https://n9.cl/p025z>

Riquelme, R. (2020). La transformación digital de las empresas mexicanas titubea ante el coronavirus. El Economista. <https://n9.cl/65gc7>

Semana. (2020). Cómo ha afectado la pandemia la operación de las empresas en Colombia. <https://n9.cl/2sw5i>



Inquiro

Manejo organizacional financiero de la crisis ocasionada por la COVID-19

Verónica
*Sánchez Navarro*¹

¹Estudiante de Administración de Empresas - Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. vsanchezn@unal.edu.co

Inquiro

Resumen

La pandemia de la COVID-19 generó un ambiente de total incertidumbre en los mercados financieros globales y locales, además de cifras de desempleo altas en todo el mundo, lo que obligó a muchas personas a emprender, o a pymes y mipymes a entrar en una profunda crisis financiera que podría costarles toda la operación. El presente documento pretende presentar y analizar la «ruptura» de la academia y la actuación real de las empresas en un ambiente crítico. Para esto se analizan diferentes textos relativos al manejo financiero en general y, en particular, con ejemplos de distintos países y su forma de actuar frente a las dificultades financieras de las empresas en sus territorios. Esto seguido de un análisis a la realidad expuesta en Colombia por sus emprendedores y microempresarios, sus estrategias y sus formas de acción durante las crisis, con el fin de generar una comparación pertinente de ambas maneras de actuar.

Palabras clave:

Liquidez, estrategias, riesgo financiero.

1. Introducción

Las crisis hacen parte del día a día de una empresa tanto en la planeación de estrategias como en las circunstancias del diario vivir. Esto crea obstáculos e incertidumbre en las operaciones normales de una empresa; por ende, deben existir planes para manejo de contingencias en cada una de las áreas.

La pandemia de la COVID-19 obligó al mundo a cambiar muy rápidamente en poco tiempo. Fue imperativo adaptarse a circunstancias especiales, donde la vida como la conocemos dio un giro de 180 grados y forzó a la humanidad a llevar a cabo todas sus labores desde los hogares, para así continuar con sus vidas de la mejor manera posible.

En este orden de ideas, es preciso afirmar que, para septiembre del 2020, según Pachón (2020), el número de empresas que se declararon en bancarrota en Estados Unidos aumentó un 26 %; mientras que, en Colombia, como lo expone Semana (2020), se liquidaron por lo menos 37 000 empresas, de las cuales el 99 % son mipymes. Lo anterior concuerda con el hecho de que en el país el nivel de desempleo haya alcanzado el 20,2 % en julio y haya cerrado en noviembre con una cifra cercana al 13,3% (DANE, 2021).

Frente a esto, fue necesario que las empresas tomaran decisiones difíciles que afectarían su funcionamiento, y sin duda, las operaciones normales de cada una. En materia financiera, de la misma forma, para cada empresa, pyme o mipyme, es importante hacer una medición del riesgo o financial risk management ante cualquier adversidad que se presente momentáneamente.

De acuerdo con Horcher (2005), el manejo del riesgo financiero es «el proceso para lidiar con las incertidumbres que resultan de los mercados financieros. Involucra



Incertidumbre

Imagen de una mujer fuera de una casa en arriendo. Muchas personas tuvieron que abandonar sus hogares debido a que no podían pagar sus arriendos.

Fuente: Fotografía tomada por Karen Sofía Tarazona Cárdenas (2021).

la evaluación de los riesgos financieros que enfrenta una organización y desarrolla estrategias consistentes con las prioridades internas y políticas de la empresa » (p.3). Las estrategias que desarrollen un manejo básico y oportuno de los riesgos (previéndolos, actuando sobre ellos y finalmente, generando un cambio consciente y pertinente) deben cumplir con una serie de requisitos mínimos para el aseguramiento de una política sana y orientada a la mejora continua.

A pesar de las prácticas comunes, la gestión del riesgo financiero no solo debe aplicarse cuando exista adquisición de títulos financieros (bonos, acciones); sino también como mecanismo de protección, para entregar

información pertinente y para la toma de decisiones a la hora de la planeación y de la acción. Algunas de estas metodologías son la medición del valor en riesgo, medición del riesgo de liquidez y perfilamiento de crédito (Horcher, 2005).

Este documento pretende hacer un análisis sobre las crisis financieras a las que han sido sometidas las pymes y mipymes durante la pandemia del COVID-19, haciendo una comparación con las metodologías de manejo del riesgo financiero encontradas en la literatura. Inicialmente se espera no encontrar coincidencias dentro de los diferentes manejos (teoría versus realidad). El artículo tiene en cuenta la realidad de las pymes colombianas, y obtiene la teoría de artículos internacionales.

2. Metodología

La investigación es de tipo cualitativo, con un enfoque descriptivo y analítico; basada en consultas en bases de datos bibliográficas, que termina en un razonamiento crítico sobre la información expuesta. Los textos extraídos de las consultas son originarios de distintos

journals y revistas académicas de diferentes países.

3. Resultados

a.) Estrategias generales planteadas en la literatura

La literatura clásica en gestión de organizaciones expresa que la mejor forma de gestionar las crisis financieras es reduciendo costos, mantener menor cantidad de stock, retrasando pagos y vendiendo por anticipado (Block, 2020). Sumado a esto, una de las formas más importante de financiamiento para los pequeños negocios es el manejo de los recursos de tal forma que solo sea necesario gastar los recursos propios de la empresa y sus creadores (Block et al., 2020).

Para Van Dalen y Kelens (2020) es esencial que las empresas creen fondos amortiguadores de capital para ser capaces de contener las crisis financieras y económicas que se presenten en el futuro, para cumplir una función parecida a la de una «alcancía» como la que tradicionalmente tienen las familias. Para estos autores, además, la flexibilidad laboral y

estratégica también juegan un papel muy importante en la contención de crisis.

Sin embargo, Gonidakis (2020) sugiere que la mejor forma de manejar las contingencias financieras proviene de una buena prevención y planeación, por tanto, es claro argumentando que la forma más eficiente de controlar y gestionar la crisis financiera en cualquiera de las empresas. Este análisis es aplicado en Grecia, pero mencionan que puede ser aplicable a un contexto global. El temprano diseño de un modelo de monitoreo de riesgo financiero dentro de las empresas (por pequeñas que sean) conlleva la creación de un plan de contingencia financiera y la medición de valor en riesgo dentro de la empresa, para así generar una estandarización de riesgos dentro de la organización.

Adicionalmente, Brown (2020) establece que para las pymes es esencial mantener una fuente fija y segura de financiamiento, ya sean inversionistas, un flujo de caja o ahorros en una cuenta; ya que, para las empresas pequeñas, cualquier desliz puede representar una crisis si se tiene un sistema financiero interno débil.

b.) Casos internacionales

Durante la pandemia de la COVID-19, los diferentes Gobiernos crearon paquetes de ayudas para conservar la mayor cantidad de empleos posible. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), algunos países europeos optaron por cortar (remuneradamente) horas de trabajo; en China, Corea del Norte, Irlanda y Reino Unido se habilitaron líneas de crédito especiales para diferentes sectores económicos; y las ayudas continúan. La OIT también detalla que Francia y Reino Unido crearon reducciones fiscales relevantes para las pymes, y en algunos de los casos, se les ha ampliado el plazo

de pago de créditos y obligaciones no fundamentales.

Por su parte, Dasewicz (2020) establece que, a pesar de los efectos de la pandemia, la administración de los Estados Unidos debe encargarse de financiar a los pequeños y medianos negocios a partir del 2021, ya que esto será la base para que los recursos lleguen a las familias y se continúe progresando a pesar de las dificultades domésticas. Los autores también afirman que es importante que se creen políticas para formalizar el empleo de forma más rápida y eficiente; y también mencionan que, frente a las contingencias, una de las enseñanzas que dan a la empresa es diversificar más su oferta de productos y servicios, tanto como sus estrategias de negocio.

Finalmente, Brühlhart (2020), haciendo un análisis de la situación de las pymes en Suiza, establece que es importante generar créditos beneficiosos para estas organizaciones, pero con periodos de pago más extendidos. Adicionalmente, tienen en cuenta los préstamos estudiantiles hechos durante la etapa de contingencia actual, quienes afirman que deben tener fechas de pago posteriores al grado de los estudiantes, más un tiempo de gracia para así mitigar los efectos de la pandemia en un futuro.

Para concluir el texto, el principal desafío de la política económica será encontrar el equilibrio adecuado entre el apoyo a los ingresos laborales y negocios viables a largo plazo sin impedir adaptación significativa de la economía a los cambios circunstanciales. Será un delicado acto de equilibrio (Brühlhart, 2020).

c.) Medidas tomadas en Colombia

En Colombia, el Gobierno creó los subsidios denominados PAEF (Programa de Ayuda al Empleo Formal), en donde se otorgaba un subsidio a las empresas para el pago de las nóminas de sus trabajadores. Igualmente,

creó un programa llamado PAP (Programa de Apoyo para el Pago de Prima de Servicios), estas dos líneas funcionan de la misma forma que un crédito. Ambas se crearon de la mano del Fondo Nacional de Garantías, que también fue el encargado de desarrollar el programa «Unidos por Colombia», línea que permite a las entidades solicitar apoyos de nómina (no amparados por el PAEF) a entidades bancarias con la garantía del Fondo.

En general, el Gobierno colombiano otorga facilidades de crédito a sus empresarios, microempresarios y personas naturales generadoras de empleo, mas no un subsidio o un incentivo fiscal para mantener el empleo en el país.

Es importante mencionar que la firma de auditoría Deloitte, a principios del 2020, desarrolló un documento con una lista de estrategias para actuar durante la contingencia de la COVID-19 y después de la crisis, enfocada en el manejo del flujo de caja de la empresa. En esta guía se destaca la necesidad de reabastecerse de efectivo, mantener controles constantes, ase-

gurar acciones no-negociables y flexibilizar el negocio.

d.) Casos aplicables

La realidad vivida por las pymes y mipymes en Colombia puede distar de la utopía expresada en la literatura, en este caso, se tiene en cuenta a dos empresas: Taxia (plataforma web dedicada al manejo de taxis, fundada por Gaby Muñoz) e Inversiones Hemsley (empresa de inversiones fundada por Lilian Simbaqueba), empresas creadas y establecidas antes de la pandemia, que por su naturaleza se vieron forzadas a modificar sus operaciones y su estilo de negocio.

A pesar de ser empresas que pueden adaptar su operación 100 % al trabajo remoto de sus empleados, la crisis sanitaria afectó lo más importante que fue su demanda. Por parte de Taxia, el mercado de transportes se vio paralizado varios meses, dejando sin uso a la aplicación; mientras que por el lado de Hemsley, encontraron un aumento leve de demandas de créditos, pero con una menor tasa de préstamo, a pesar de los alivios que solicitaban los dife-

rentes clientes, el mayor impacto se dio por la necesidad de dinero que tenían los clientes versus el riesgo que se asumía al entregar este dinero.

Ambas empresarias destacan que la pandemia creó un sentido importante de innovación dentro de cada servicio prestado (por ejemplo, creación de líneas especiales, inclusión de la tecnología dentro de la empresa), adicional a esto, reconocen que la pandemia fue un motor para el desarrollo de planes de contingencia frente a cualquier tipo de contingencia.

Las fundadoras y CEO de las empresas concluyeron en conjunto que el manejo que se le dio a la pandemia consistió en diversificar los servicios prestados y afianzar la relación con los clientes que ya estaban establecidos.

Sin embargo, las experiencias de los diferentes emprendimientos y pymes en el país han sido distintas para cada caso. En algo han coincidido y tiene que ver con que es necesario apoyar a los negocios locales. En el artículo de Hinojosa (2021), podemos evidenciar algunas de las cifras que han vuelto a

Colombia un país con gran variedad de emprendimientos: en Barranquilla se asesoraron a 6 114 usuarios más desde la Unidad de Apoyo al Empresario.

Por su parte, Pérez (2020) expone que después de buscar emprendimientos desde un hashtag en redes sociales pudo llegar a la conclusión de que los emprendedores y la informalidad sacaron de muchos «afanes» a la población colombiana, y resalta la labor de ciertas start-ups que abrieron sus plataformas para uso gratuito (ya sea de comercio, bienestar, aprendizaje, entre otras) y reconoce que Colombia se ha vuelto un país emprendedor gracias a la crisis generada por la pandemia.

Finalmente, Natalia Marenco, en entrevista con la revista Dinero, habla de su experiencia como emprendedora y cómo fue la adaptación de su negocio (un centro de bienestar para mujeres) cuando los cierres en el país fueron obligatorios. Ella explica que, volcaron su operación 100% a la virtualidad con sus clientes actuales y con aquellos que estuvieran dispuestos a entrar en los programas, y, por

ende, reinventaron su operación a clases virtuales de diferentes actividades físicas. Emprendimientos como el de Natalia no poseen el músculo financiero para mantenerse fuera de operación por un tiempo, y aun así se negaron a incrementar el precio de sus servicios por la nueva naturaleza de ellos (Semana, 2020).

4. Discusión

Después de generar un enfrentamiento de la realidad versus la literatura nos encontramos con un panorama desolador por parte del Gobierno colombiano y las entidades adscritas a la protección del emprendedor, ya que estos subsidios cubrieron únicamente a las empresas constituidas formalmente y no al emprendimiento informal que notoriamente aumentó en la mitad de la pandemia.

Es importante mencionar que no existe una estadística formal de la cantidad de emprendimientos en el país. Según Contamos (2020) «de acuerdo con el estudio realizado por la Universidad de Múnich y el Instituto de investigación de mercado global GFK, se conoció que 1015 hombres y mujeres mayores de 18 años están emprendiendo en el país»; probablemente la cifra exacta de emprendedores en el país aún sea desconocida, lo que pone en evidencia las falencias del apoyo al emprendedor colombiano.

Asimismo, la consulta literaria demostró que diferentes entidades en diversos países generaron listas de estrategias para hacer un apropiado manejo de los recursos financieros durante la crisis sanitaria, mientras que el Estado colombiano se limitó a entregar créditos de apoyo a nóminas, sin pensar en la capacidad real de endeudamiento de las pymes y mipymes del país.



Señal de humo

*Manifestaciones del paro nacional en la Plaza de Bolívar,
28 de abril de 2021*

Fuente: Fotografía tomada por Nicolás Lalinde Ruiz (2021).

Sin embargo, también es de reconocer y resaltar que muchos microempresarios y emprendedores tomaron mejores decisiones con poco conocimiento, e hicieron uso de recursos propios para sacar adelante sus ideas de negocio sin apoyo alguno del Gobierno nacional, además de que se adaptaron a un mundo virtual, dentro de un país en donde 23,8 millones de personas no poseen acceso a Internet (Cañele, 2020).

Es probable que aquellos Gobiernos que brindaron educación y asesoría financiera a sus emprendedores hayan obtenido mejores respuestas y una crisis económica mucho más amigable con su población. Esto, a su vez, les permitió reconocer la necesidad de informar, educar y formar a sus empresarios en manejo financiero de los recursos, así estos no estén disponibles para entrar en la bolsa de cada país. En este sentido, la toma de créditos, el manejo de medios de pago, la refinanciación de deudas y el ofrecimiento de alivios financieros son factores clave para la continuidad de las empresas después de dificultades tan profundas como las vividas por la crisis sanitaria.

Para concluir, es notorio que sin la necesidad de un estudio riguroso de riesgo financiero y de volatilidad de mercados las peores opciones para las pymes y mipymes colombianas llevan al endeudamiento (sea con el Estado, o con entidades privadas), y es un común denominador de las micro y pequeñas empresas enfocarse en reforzar la relación con sus clientes y asegurar aquellos flujos de caja que son vitales para un funcionamiento con utilidades mínimas.

5. Conclusiones

El análisis realizado a la literatura encontrada arrojó resultados que se podrían resumir en estrategias que apuntan a proteger los flujos de caja actuales que posee la empresa y evitar el endeudamiento, dado el alto riesgo que se corre en un momento de tan alta incertidumbre como lo han sido los últimos meses. La comparación con las entrevistas realizadas a Gaby Muñoz de Taxia y a Lilian Simbaqueba de Hemsley sugieren que las pymes colombianas optaron por actuar de una forma similar a la expresada en la literatura.

Ciertamente, los momentos de crisis ameritan medidas desesperadas, pero el óptimo manejo financiero de la empresa se vuelve esencial para la continuidad de esta durante y después de las contingencias. En ese orden de ideas, la actuación de las empresas mencionadas es coherente con el manejo apropiado del riesgo financiero, por el cual se resguardan los activos líquidos y no líquidos ase-

gurando que la empresa pueda actuar de la forma más sabia cuando la contingencia dé luz de certidumbre.

A pesar de los ofrecimientos del Gobierno colombiano, no todas las pymes accedieron a los préstamos disponibles por diferentes razones que, según los autores investigados en este documento, podrían estar ligadas a la mitigación del riesgo financiero en momentos de alta volatilidad económica y financiera.

Evidentemente, el espacio investigativo frente a la correcta gestión y adaptación del riesgo está abierto a su desarrollo para futuras ocasiones donde el análisis sea más profundo dentro de la literatura y con un espectro mayor en cuanto a los casos aplicables. Además de esto, la literatura relacionada con la pandemia del COVID-19 es muy limitada, ya que es un hecho muy reciente con una duración de aproximadamente un año (en el momento de escribir este artículo).

Referencias

Block, J. H., Fisch, C., y Hirschmann, M. (2021). The determinants of Bootstrap financing IN Crises: Evidence from entrepreneurial ventures in the COVID-19 pandemic. *Small Business Economics*. doi: 10.1007/s11187-020-00445-6

Brown, R., y Rocha, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty during the Covid-19 CRISIS: Mapping the Temporal dynamics of entrepreneurial finance. *Journal of Business Venturing Insights*, 14. doi: 10.1016/j.jbvi.2020.e00174

Brülhart, M., Lalive, R., Lehmann, T., y Siegenthaler, M. (2020). COVID-19 financial support to small businesses in Switzerland: evaluation and outlook. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 156(1). doi: 10.1186/s41937-020-00060-y

Cañele, N. (2020). Coronavirus: ¿Cómo apoyar desde el sector de fomento a la innovación y las pymes? <https://n9.cl/dj7no>

Contamos. (2020). ¿Cuántos colombianos están emprendiendo? <https://contamos.com.co/colombianos-estan-emprendiendo/>

DANE. (2021). Empleo y desempleo. <https://n9.cl/6x4g>

Dasewicz, A., Simon, J., y Ramanujam, S. (2020). Center for Strategic and International Studies (CSIS). doi: 10.2307/resrep26410

Deloitte. (2020). Atendiendo el impacto financiero del Covid-19. Los retos de la gestión de caja y el impacto en la liquidez. <https://n9.cl/nd7xb>

Fondo Nacional de Garantías (FNG). (2020). Unidos por Colombia. <https://n9.cl/08ads>

Gonidakis, F., Koutoupis, A., Tsamis, A., y Agoraki, M. (2020). Risk disclosure in listed Greek companies: The effects of the financial crisis. *Accounting Research Journal*, 33(4/5), 615-633. doi: 10.1108/arj-03-2020-0050

Granja, S. (2020). Colombia, Uno de los países con más dificultades en acceso a Internet. <https://n9.cl/vkq5i>

Hinojosa, S. (2021). La pandemia y el auge del emprendimiento. <https://n9.cl/8h2un>

Horcher, K. (2005). *Essentials of Financial Risk Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Invest in Bogotá. (2020). Emprendimientos bogotanos que responden al COVID-19. <https://n9.cl/3lL3e>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2020). ¿Cómo está el país en conexiones de internet? <https://n9.cl/y3f5f>

Muñoz, G., Simbaqueba, L. (2020). Pymes y mipymes creadas antes de la pandemia: Adaptación empresarial. [entrevista F. Á Sánchez & V. Sánchez].

Organización Internacional del Trabajo. (2020). Los países ya están actuando. <https://n9.cl/v1vs>

Pachón, M. (2020). Empresas reconocidas a nivel mundial que quebraron por la pandemia. <https://n9.cl/albho>

Presidencia de la República. (2020). Abecé del programa de apoyo al empleo formal (PAEF), que permitirá conservar puestos de trabajo en Colombia. <https://n9.cl/p0obm>

Semana. (2020). En esta crisis del coronavirus, los emprendedores tenemos que sacar cabeza. <https://n9.cl/k107w>

Semana. (2021). Cómo ha afectado la pandemia la operación de las empresas en Colombia. <https://n9.cl/2sw5i>

Van halen, H., Helens, K. (2020). The COVID-19 Pandemic: Lessons for Financially Fragile and Aging Societies. Oxford. doi: 10.1093/workar/waaa011

Protesta, 28 de abril de 2021

Personas reunidas con una opinión y un fin común, en un lugar ya extrañado por muchos, centro de pensamiento, crítica, reflexión y esparcimiento. Señalizado, en mi opinión, de forma casi irónica, por una entidad que es objetivo de críticas y daños durante estas mismas protestas. Fuente: Fotografía tomada por Juan Camilo Céspedes Walteros (2021)



Ciudad Universitaria

LA REFORMA
TRIBUTARIA ES MÁS
VIOLENTA QUE
CUALQUIER PROTESTA

LA
TARIA



La COVID-19 como acelerador de los procesos de digitalización en las pymes colombianas

Luisa Daniela

Bermúdez Gómez ¹

María Camila

Correa Ortiz ²

Julián Felipe

Sánchez Gunturiz ³

¹Estudiante de Administración de Empresas - Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. ldbermudezgo@unal.edu.co

²Estudiante de Administración de Empresas - Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. mccorreao@unal.edu.co

³Estudiante de Contaduría Pública y Administración de Empresas - Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. jfsanchezgu@unal.edu.co

Inquiro

Resumen

La digitalización empresarial en Colombia antes de la llegada del Sars-Cov-2 se encontraba realmente rezagada. Razón por la cual, el Gobierno nacional ha tomado diversas medidas con el fin de fomentar el cambio en materia de competitividad digital. El presente artículo académico, busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el impacto de la COVID-19 en la transición a la digitalización de las pymes colombianas? En ese sentido, la metodología empleada para su resolución es cualitativa con un enfoque documental, cuyo fundamento teórico se basa en fuentes de información secundarias. Resulta importante resaltar que, tras el inicio de la pandemia derivada de la COVID-19, el entorno empresarial colombiano ha sufrido bastantes cambios, entre los cuales cabe destacar la marcada transición a la digitalización que ha tenido un gran impacto en las pymes colombianas. Lo anterior, se evidencia claramente en el aumento del e-commerce, que se traduce en crecimiento organizacional.

Palabras clave:

Digitalización, COVID-19, Colombia, pymes.

1. Introducción

En virtud del comportamiento del consumidor y la transformación en sus necesidades producto de la pandemia por la COVID-19, se generaron retos empresariales y laborales en el país. Un ejemplo de esto fue la digitalización, según un estudio sobre el impacto del coronavirus en los colombianos realizado por Doyle Dane Bernbach Latina (2020) «la prioridad ahora tiene que ver con algo mucho más pragmático: facilitar el acceso a productos y servicios a través de canales digitales» (p.6). Es decir, no solo es una exigencia del consumidor, sino que se vuelve en una cuestión de supervivencia para las empresas, por ello, la digitalización ya no es una «ventaja competitiva» y se convirtió en un requisito para afrontar el mundo durante y pospandemia.

Para los inicios de la pandemia en Colombia, el comportamiento del consumidor cambió respecto a meses anteriores (enero y diciembre), la mayoría de la población aumentó sus compras, según datos de RADDAR (2020), «al preguntarle a los encuestados, el día 27 de marzo de 2020, el 69,8 % de ellos afirman que han comprado lo mismo o más cosas que el mes pasado» (p.3). Esta variación de las compras se acompaña con el sentimiento de incertidumbre presentado en la población, como lo muestra Arregui (2021), lo que tendría relación con los cambios en el comportamiento del consumidor. Siguiendo a DDB Latina (2020), cuando se cuestiona a las personas sobre qué palabra podría reflejar su sentimiento con respecto al momento que estaba viviendo, la respuesta unánime se enfoca en la «incertidumbre», con un 34 % de las respuestas totales.

El impacto que trae consigo estos cambios en el comportamiento del consumidor se reflejan, como lo muestra

el reporte anual de Euromonitor International (2021), en las tendencias de consumo, que permiten determinar el rumbo que deberían seguir las empresas a la hora de tomar decisiones de negocio basadas en el conocimiento del consumidor. Para el 2021, se tienen pronosticadas diez tendencias claves «reconstruyendo para mejor, anhelando la conveniencia, oasis al aire libre, realidad phygital, jugando con el tiempo, inquietos y rebeldes, obsesionados por la seguridad, sacudidos y revueltos, ahorradores reflexivos y nuevos espacios de trabajo» (cf. Euromonitor International, 2021).

El informe resalta una tendencia (realidad phygital) que marca de ahora en adelante la configuración del comportamiento del consumidor, entendiendo que la pandemia cambió la forma en cómo las personas viven su día a día, y que se hace necesario un equilibrio entre su vida física y virtual, desde el punto de vista de los negocios: «aportar experiencias virtuales en el hogar sigue siendo imperativo para impulsar las ventas del comercio electrónico y reco-

pilar datos.»(Euromonitor International, 2021, p.15).

Todo esto, entre otras cosas, permite entender que, como lo muestra Fernández (2020), la digitalización empresarial se ha convertido más en una necesidad que en una opción. Este proceso se ha convertido en un aspecto primordial para la interacción con los clientes y consumidores, pero, además, siguiendo a KYOCERA (2021), este cambio permite facilitar el trabajo corporativo y la gestión documental, mejora el compromiso ecológico, sostenible y cuidadoso de las empresas, ahorra tiempos y evita errores, reprocesos y cuellos de botella, e incrementa la productividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación busca responder a la pregunta sobre ¿cuál es el impacto de la COVID-19 en la transición a la digitalización de las pymes colombianas?

Lo que se busca es exponer la serie de retos digitales que enfrentaban, antes de la pandemia, las pymes colombianas; para así entender cómo por medio de la COVID-19, estas organizaciones

debieron cambiar estructuralmente en pro de identificar y adaptarse a los cambios en el comportamiento del consumidor, pues se generó la necesidad de entregar respuestas cada vez más rápidas. Por último, se presentan proyecciones a futuro y posibilidades de mejora.

2. Marco teórico

Con el fin de delimitar las variables de estudio del presente artículo académico, resulta pertinente su definición. En ese sentido, se adopta la noción de pyme colombiana dada en el Decreto 957 de 05 junio de 2019 del Ministerio de Industria y Comercio, donde se entiende como toda aquella empresa del sector manufacturero con ingresos menores o iguales a 204 995 UVT, del sector servicios con ingresos que no superen 131 951 UVT o del sector comercio con ingresos de hasta 431 196 UVT. Cabe resaltar que, según Franco y Urbano (2019), las pequeñas empresas presentan estrategias que parten del pensamiento estratégico del fundador, por lo tanto, se considera que presentan procesos innovadores y vi-

sión internacional limitados.

Adicionalmente, The World Bank (2017), en su Enterprise Surveys - What Businesses Experience, da a conocer ciertos aspectos que denotan aquellas características de las pymes colombianas que no están ligadas a sus ingresos. Entre ellas se destaca que tienen entre 16,8 y 17,3 años desde su creación y sus fundadores son principalmente mujeres, cifra que se evidencia en más del 60 % de las empresas encuestadas. Por su parte, la experiencia de los gerentes es bastante amplia, pues es cercana a 23 años.

Partiendo de lo enunciado por Schallmo y Williams (2018), en su libro Digital transformation now! Guiding the successful digitalization of your business model, se entiende en el presente documento el concepto de «transformación digital» como la obtención de data y su posterior uso para reinventar procesos existentes basados en reglas. En ese orden de ideas, permite la adquisición de nuevo conocimiento útil para la toma de decisiones organizacionales después de la fase de replanteamiento (p. 6).

A su vez, los autores dan a conocer que todos los sectores económicos, y, por ende, las organizaciones se ven afectadas por la transformación digital. Lo anterior, dado que el uso de la tecnología provoca un cambio en los modelos de negocio y cadenas de valor (Schallmo y Williams, 2018) Adicionalmente, el informe del World Bank (2018), Mashreq 2.0: Digital Transformation for Inclusive Growth and Jobs hace evidente el incremento de la transformación digital en países emergentes derivado del aumento de transacciones en línea. En consecuencia, presentan una mejora en materia de gobernanza y transparencia (p. 5).

Por su parte, la digitalización constituye un proceso de conversión de elementos analógicos a elementos digitales. Asimismo, implica un enfoque basado en software y servicios, y no en bienes terminados, lo cual se traduce en la creación de modelos disruptivos en el marco organizacional. Su inclusión en el nivel interno en las organizaciones es de carácter fundamental (Fitzgerald et al., 2017, p. 269) De hecho, el estudio Understanding the impact of digitalization on society elaborado por el WEF (2021) permitió evidenciar el hecho de que esta noción presenta una relación positiva con respecto al nivel de empleabilidad. En ese orden de ideas, «podría crear hasta 6 millones de empleos en todo el mundo entre 2016 y 2025 en las industrias de la logística y la electricidad» (WEF, 2021).

Por otra parte, la World Health Organization (WHO, 2020), definió la COVID-19 como la enfermedad derivada de una nueva cepa de coronavirus, el cual se denomina, según Sauer (2021), SARS-CoV-2. En ese sentido, la sílaba «Co» viene de la palabra Corona, «vi» de virus y «d» de enfermedad en inglés. Para finalizar, se toma la definición de pandemia enunciada por la misma ins-

titución: «propagación de una nueva enfermedad por el mundo ante la cual la mayoría de las personas no tienen inmunidad; se tiende a infectar una gran parte de la población y el número total de casos graves puede ser elevado» (WHO, 2010).

3. Metodología

La metodología del presente artículo académico es de carácter cualitativo con un enfoque principalmente documental. Lo anterior parte de la recolección de fuentes de información secundaria que dan solución al problema de investigación planteado. Entre ellas, se destacan informes emitidos por organizaciones de alto prestigio, del ámbito internacional como nacional, tales como la WHO, World Economic Forum, Raddar, el World Bank, McKinsey & Company, JP Morgan, el MinTic, la CAF y la CEPAL, entre otras.

4. Resultados

a. La digitalización empresarial en Colombia antes de la COVID-19

Es evidente que la COVID-19 trajo consigo muchos cambios y retos en el ecosistema empresarial colombiano, uno de estos fue la aceleración en los procesos de digitalización de las empresas. Sin embargo, es importante considerar los antecedentes de este proceso de digitalización.

La tasa de desarrollo y crecimiento digital de las empresas para América Latina y el Caribe históricamente ha sido inferior a regiones como Europa occidental y del este, América del Norte, Estados Árabes, entre otros; según la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2020), «[...] el índice de desarrollo del ecosistema digital de América



Límites

Imagen de una persona recostada sobre una pila de papeleo. Si bien el teletrabajo ha traído beneficios, en los hogares hay una línea difusa entre lo que es trabajo y lo que es tiempo en familia

Fuente: Fotografía tomada por Karen Sofía Tarazona Cárdenas (2021).

Latina y el Caribe presenta una tasa anual de crecimiento compuesto entre el 2004 y el 2018 de 6,21 %» (p. 5).

Actualmente, la región «está posicionada en un nivel de desarrollo intermedio respecto a otras regiones del mundo [...] con un índice de 49.92 (en una escala de 0 a 100), la región está en una posición más avanzada respecto a África (35.05) y Asia Pacífico (49.16)» (CAF, 2020, p. 5). En relación con el caso nacional, siguiendo a Semana (2020a), en el 2019 Colombia ocupó el puesto 58 entre 63 países dentro del Ranking Mundial de Competitividad Digital. Además, en el índice de e-Government Development, Colombia descendió del puesto 31 en el 2010 al 61 en el 2018.

Es imperativo pensar que las empresas convergen dentro de esta problemática, dado que los resultados de la primera Gran Encuesta TIC adelantada en el 2017 a 3 011 empresas demuestra que el 66 % dijo no tener un área, dependencia o persona encargada de los temas de TIC, debido a que su negocio no lo exige o por su costo (Semana, 2020a). Sumado a lo anterior, como lo muestra Territorio Creativo (2016), el 79 % de las compañías que afirman estar abordando procesos de transformación digital son las de más de mil empleados y grandes facturaciones, es decir, este es otro punto de

Inquiro



Rockovid

Una grabación de guitarras para su álbum de estudio. A Óscar, un guitarrista de la banda «Indolentes», ni la pandemia le acabará con las ganas de hacer música e inmortalizar estos momentos en fotografías.

Fuente: Fotografía tomada por Daniel Eduardo Parada Gutiérrez (2021).

rezago para las pymes colombianas.

En cuanto a las medidas del Gobierno nacional en relación con esta problemática, el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTic, 2020) afirma que los proyectos estatales se enfocan, principalmente, en la ampliación de la cobertura de banda ancha móvil en 3 658 localidades, adjudicar

[...] el servicio de Internet gratuito a 10.000 comunidades rurales y 840 zonas digitales con conexión inalámbrica gratuita, con operación garantizada hasta 2030. [y] formar a más de 100.000 niños, niñas y jóvenes en habilidades para la cuarta revolución industrial, como pensamiento computacional y programación. (párr. 8 y 14).

Ahora bien, existe un grave problema: el desconocimiento de la transformación digital dentro de las compañías, donde, como lo muestra Territorio Creativo (2016), resalta el desconocimiento relativo del potencial global de este proceso como herramienta de transformación y mejora de la competitividad de las organizaciones. Sumado a que «casi en un 50 % de los casos se desconoce si existen proyectos en los servicios de relación con el cliente, o en logística y operaciones, áreas donde la digitalización tiene un enorme potencial» (Territorio Creativo, 2016, p. 55).

b.Cambios durante la pandemia

Siguiendo a Criteo (2020), durante la pandemia COVID-19 el tráfico web ha aumentado en un 50 %, además, las ventas de cámaras web en Estados Unidos se dispararon (+534 %). Del mismo modo, se registraron aumentos muy significativos en la venta de monitores de ordenador (+357 %), módems (+379 %) y software educativo (+223 %). Esta situación, como lo muestra JP Morgan (2020), ha provocado que el pánico se apodere de las compras, generando, entre otros aspectos, que los minoristas de todo el mundo se vieran obligados a limitar la cantidad de compras de artículos de alta demanda como desinfectante para manos y papel higiénico. Para las empresas de cuidado personal, alimentos y bebidas más grandes del mundo, los datos muestran que estos productos se venden más de lo esperado.

Para el caso de Latinoamérica, se presenta una inflación considerable en los precios de los alimentos (8,10 %), causada principalmente por las interrupciones de las cadenas de suministro de alimentos, que afecta tanto la producción como la distribución de alimentos, lo cual se agravó en algunos casos debido a depreciaciones

de la moneda (Baffes y Nagle, 2020). Ahora bien, esta subdivisión americana también se dejó influenciar por la incertidumbre del virus. Blanco (2020) muestra cómo a través del comercio electrónico se dispararon las ventas de tapabocas, alcohol en aerosol, celulares, colchonetas de gimnasia y pañales en la región. Los rubros que más crecieron son equipamiento médico y farmacia (500%), comestibles (397 %), higiene personal (311 %), cuidado del hogar y lavandería (291 %), juegos de mesa y cartas (223 %), ropa interior y de dormir (219 %), y fitness y musculación (197 %) (Blanco, 2020).

En Colombia, durante el mes de enero, casi un año después del primer caso de COVID-19 registrado en el país, el consumo total retrocedió un 15 % interanual, representado por una caída del 60 % en el gasto interanual en servicios de aerolíneas y una caída interanual del 49 % en la compra de ropa, aunque el consumo online sigue creciendo (Castañeda, 2021).

Esta situación se ve explicada por McKinsey & Company (2020), pues se concluye que

los consumidores colombianos están más preocupados por la salud pública, el cuidado de sus familias y la economía del país durante la crisis del COVID-19. Se resalta que el 74 % de los encuestados considera necesario gestionar su dinero de manera responsable y no gastarlo en compras innecesarias. Ahora bien, el país no es ajeno al exponencial crecimiento de las compras a través de canales virtuales, donde, «según una publicación de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, el e-commerce ha crecido entre 50 % y 80 % durante la cuarentena, siendo las categorías de deportes (85,6 %), retail (52,9 %) y salud (38,2 %) las que más crecen» (Vargas, 2020). Este crecimiento se ve representado por un aumento de casi \$3 billones por encima del acumulado de las ventas totales, a través de medios virtuales del año pasado, lo que superó los \$17,1 billones (Semana, 2020b).

Las empresas colombianas han aprovechado este escenario, como lo muestra Paxzu (2020), las organizaciones han crecido significativamente gra-

.....

cias al e-commerce, resaltando comida y el cuidado personal (24 %), juguetes, DIY o manualidades y hobbies (20%), moda y productos de belleza (18 %) y muebles y electrodomésticos (18 %). Ahora bien, también se enfrentan a grandes retos, como los altos niveles de incertidumbre legal y regulatoria, la escasez de recurso humano calificado en algunas de las tecnologías de mayor impacto y las actitudes conservadoras predominantes en los líderes de las compañías (El Tiempo, 2020).

c. Perspectivas futuras

La COVID-19 generará grandes choques en el mundo. Gerson et al. (2020) afirman que la pandemia sumirá a 71 millones de personas en la pobreza extrema, indicador que se mide según la línea internacional de pobreza de USD 1,90 al día. En relación con Latinoamérica, Pasquali (2021) expone cómo la economía se contrajo un 7,7 % en términos reales en el 2020. Este año se espera que el PIB regional crezca a una tasa promedio del 3,7 %. Ahora bien, en términos de pobreza, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

(CEPAL, 2021) estima que el total de personas pobres ascendió a 209 millones a finales del 2020, 22 millones de personas más que el año anterior, es decir, cerca del 35 % de la población, dentro de la cual, 83 millones estarían en condición de pobreza extrema (Garzón, 2020).

Al hablar de Colombia, los pronósticos señalan que los indicadores de pobreza y desigualdad seguirán aumentando debido al incremento en las necesidades básicas insatisfechas que sigue dejando la pandemia (Arango, 2020). Amaya (2020) expone que la pobreza en el país va a alcanzar un nivel de entre 47 % y 49 % por la pandemia.

Las organizaciones serán testigos vivientes del deterioro en el poder adquisitivo de los colombianos, por ejemplo, Acosta (2021) afirma que durante la pandemia por COVID-19, cerraron 509 370 micronegocios en Colombia. A grandes rasgos las pymes nacionales deberán enfrentar las medidas de distanciamiento social que se mantengan durante y después de la pandemia, la disminución en el número de ventas por la incer-

Inquiro

tidumbre y deterioro económico de los colombianos, sumado a los ya conocidos problemas de este tipo de organización, la alta concentración de micro, pequeñas y medianas empresas en las cabeceras urbanas, el poco o casi nulo apoyo económico y formativo de los Gobiernos locales y nacionales, y el arribo de cada vez más competidores por medio de los tratados de libre comercio.

Estas condiciones vuelven casi indispensables la digitalización de las compañías, lo cual también tiene sus retos, pues es un proceso costoso que no es de fácil adopción en pymes, además, no existe una regulación estructurada para su operación, la población nacional es poco cualificada y, aunque durante la pandemia se han tenido avances, los colombianos siguen teniendo gran recelo frente a las compras por Internet. Esto se puede



Dinero o salud
Imagen de una mujer arrojando billetes al suelo. Durante el último año muchos hogares han tenido que sacrificar la estabilidad económica en busca de garantizar la salud. Fuente: Fotografía tomada por Karen Sofía Tarazona Cárdenas (2021)

observar en el informe emitido por la OCDE (2019), denominado Colombia must boost digital transformation and take further steps to ensure benefits are shared by all, en el cual, se establece un vínculo considerable entre «una política digital nacional integral y los objetivos clave de la política económica en Colombia, incluyendo el impulso a la productividad, el aumento de las habilidades, la reducción de la informalidad en el mercado laboral y el estímulo a la innovación». En ese sentido, Gurría (2019), menciona que esta política sería crucial para la generación de beneficios en materia económica y social para el país, ya que se fomentaría la innovación y el desarrollo económico.

Finalmente, el artículo Examining the relationship of electronic commerce in the total sales of Colombian Commercial SMEs a Look between the years 2012 and 2016 in a developing country in South America concluye que, dentro del contexto colombiano, el porcentaje de ventas en línea de las PYME es realmente bajo; ya que, alcanza un máximo de «6,73 % del total de los ingresos operativos de las empresas» (Corrales, 2019). En ese orden de ideas, el comercio electrónico en los pequeños emprendimientos resulta ser una gran oportunidad para el desarrollo de la economía colombiana (Corrales, 2019).

5 Conclusión

En conclusión, el panorama actual es un mercado ajustándose a las exigencias digitales de los consumidores, en el que «los consumidores se inclinaron hacia dispositivos conectados a Internet para mantener sus rutinas diarias durante las cuarentenas impuestas por el COVID-19.» (Euromonitor International, 2021, p. 16). Por su parte, se encuentra una oferta que ha optado

por implementar estrategias como «adoptar sistemas de reservas móviles, códigos QR para menús, pagos sin contacto y probadores virtuales» (Euromonitor International, 2021, p. 16).

Sin embargo, se debe resaltar que los retos en materia de digitalización para las pymes colombianas siguen siendo grandes, teniendo en cuenta el lento crecimiento e inversión en innovación y tecnología que ha caracterizado históricamente regiones como América Latina y el Caribe, en donde, además, Colombia se encuentra por debajo del promedio. «De acuerdo con la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (2015-2016), solo el 21,5 % de las empresas encuestadas son innovadoras en sentido amplio y el 75% de estas no innovan» (Franco y Urbano, 2019, p. 83).

Finalmente, a pesar de que los procesos de digitalización ya venían desarrollándose, es evidente que los efectos de la pandemia intensificaron la necesidad de acelerar la implementación de soluciones digitales en el ecosistema empresarial colombiano. Sin embargo, se hace una invitación a que las empresas reflexionen sobre la necesidad de seguir fortaleciendo las herramientas digitales sin ignorar las señales del mercado, que hacen énfasis en recomendar estrategias que permitan que «los negocios puedan integrar los procesos virtuales a sus espacios físicos para dar a los consumidores que prefieren permanecer en casa, la comodidad de una aventura en el exterior» (Euromonitor International, 2021, p.15). Esto debido a que no solo se trata de mejorar la competitividad de las pymes, sino a que la digitalización se convirtió en una cuestión de supervivencia.

Referencias

Acosta, V. (2021). En medio de la pandemia por COVID-19, cerraron 509 370 micronegocios en Colombia. <https://n9.cl/jk3bk>

Amaya, J. (2020). La pobreza en Colombia va a alcanzar un nivel de entre 47 % y 49 % por la pandemia del COVID. <https://n9.cl/nnyxb>

Arango, T. (2020). Conozca cuáles son las 21 tendencias que definirán el año 2021 en Colombia. <https://n9.cl/upexj>

Arregui, M. (2021). Perspectivas 2021 de la canasta de consumo masivo. <https://n9.cl/m5fcb>

Baffes, J. Nagle, P. (2020). Las perspectivas de los mercados de productos básicos en ocho gráficos. <https://n9.cl/fty8a>

Blanco, D. (2020). Los productos más vendidos en 2020: mopas y otros éxitos online en medio de la pandemia. <https://n9.cl/33fh0>

Castañeda, M. (2021). Colombia | Actualización semanal BBVA Tracker: Consumos. 27 de enero de 2021. <https://n9.cl/ijb4b>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Pandemia provoca aumento en los niveles de pobreza sin precedentes en las últimas décadas e impacta fuertemente en la desigualdad y el empleo. <https://n9.cl/j272x>

Corporación Andina de Fomento (CAF). (2020). Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19. <https://n9.cl/jnmxv>

Corrales, J. (2019). Examining the relationship of electronic commerce in the total sales of Colombian Commercial SMEs: a look between the years 2012 and 2016 in a developing country in South America. *Revista Logos, Ciencia y Tecnología*. 11(3), 30-42. <https://n9.cl/37uz6>

Criteo. (2020). Tendencias en los hábitos de consumo durante la pandemia del Coronavirus: Electrónica de consumo, artículos para mascotas y más. <https://n9.cl/xzhcr>

Doyle Dane Bernbach (DDB). (2020). Los colombianos en tiempos del coronavirus - Estudio cuantitativo de actitudes y opiniones. <https://n9.cl/njwv>

El Tiempo. (2020). Panorama de Colombia frente a la transformación digital. <https://n9.cl/09qus>

Inquiro

Euromonitor International. (2021). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021. <https://n9.cl/s5l3w>

Fernández, H. (2020). Digitalización empresarial: Impacto de la transformación digital en las empresas. <https://economiac.com/digitalizacion-empresarial/>

Fitzgerald, B., Stol, K.-J., Minör, S. Cosmo, H. (2017). Alphabetical list of terms and definitions. Scaling a Software Business. The Digitalization Journey. Springer Nature Cham, Switzerland. doi: 10.1007/978-3-319-53116-8

Franco, M. Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. Estudios Gerenciales, Vol. 35, No. 150, 2019, 81-91. <https://n9.cl/jyqy>

Garzón, M. (2020). América Latina: Más de 28 millones de personas entrarían en situación de pobreza este año por el COVID-19. <https://n9.cl/ymvh3>

Gerszon, D., Lakner, C., Castañeda, A., Wu, H. (2020). Estimaciones actualizadas del impacto de la COVID-19 (coronavirus) en la pobreza mundial. <https://n9.cl/3d4rq>

González, M., Martínez, D. (2014). Digitalización: su contribución al desarrollo de la gerencia empresarial. Economía y Sociedad, 19(45) 41-71, <https://n9.cl/pu5e>

Gurría, A. (2019). Launch of “Going Digital in Colombia”. <https://n9.cl/a7dsu>

KYOCERA. (2021). Digitalización empresarial: ¿por qué merece la pena? <https://n9.cl/6wo9s>

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de Futuro, 13(1) <https://n9.cl/wuza>

McKinsey & Company. (2020). Survey: Colombian consumer sentiment during the coronavirus crisis. <https://n9.cl/b151g>

Ministerio de Industria y Comercio de Colombia (05 de junio de 2019). Decreto 957, por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. <https://n9.cl/pmms>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTic). (2020). ¿Colombia, preparada para la digitalización? <https://n9.cl/lk18q>

Morgan, J. (2020). How COVID-19 Has Transformed Consumer Spending Habits. <https://n9.cl/m3665>

OCDE. (2019). Colombia must boost digital transformation and take further steps to ensure benefits are shared by all. <https://n9.cl/4rj7z>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2010). ¿Qué es una pandemia? <https://n9.cl/fhv0j>

Pasquiali, M. (2021). ¿Qué países latinoamericanos se recuperarán más rápido de la crisis? <https://n9.cl/d5nn>

Paxzu. (2020). Cifras sobre e-commerce y compras en línea en Colombia 2020. <https://www.paxzu.co/crecimiento-digital-en-colombia>

Raddar. (2020). Consumertrack marzo/20. <https://n9.cl/wy8h>

Sauer, L. (2021). What Is Coronavirus? <https://n9.cl/52lss>

Schallmo, D. y Williams, C. (2018) What Is Digitalization? Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. Springer Nature Cham, Switzerland. doi: 10.1007/978-3-319-72844-5

Semana. (2020a). Así ha sido la transformación digital a la colombiana. <https://n9.cl/4ehaj>

Semana. (2020b). Ventas del comercio electrónico se incrementaron un 25,3% hasta agosto. <https://n9.cl/6c21r>

Territorio Creativo. (2016). I estudio de transformación en Colombia. <https://n9.cl/opu6q>

The World Bank. (2017). Enterprise surveys - what businesses experience. <https://n9.cl/pvzs>

The World Bank. (2018). Executive Summary. Mashreq 2.0: Digital Transformation for Inclusive Growth and Jobs. <https://n9.cl/dkapo>

Vargas, P. (2020). Comercio electrónico ha crecido más de 300% en Latinoamérica en la pandemia. <https://n9.cl/c2152>

World Economic Forum. (2021). Understanding the impact of digitalization on society. <https://n9.cl/ex8w>

World Health Organization (WHO). (2020). Key Messages and Actions for COVID-19 Prevention and Control in Schools. <https://n9.cl/qvdp>

Retos y desempeño de las mipymes antes y durante la COVID-19: una mirada a la economía colombiana

Julián Eduardo
*Urbina Vallejo*¹

Johanna
*Barbosa Buitrago*²

¹Estudiante de Administración de Empresas. Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. jurbinav@unal.edu.co

²Estudiante de Administración de Empresas y Economía. Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. jbarbosab@unal.edu.co

Inquiro

Resumen

Las mipymes colombianas coexisten en un entorno complejo que les dificulta tener una expectativa de vida larga y eventualmente crecer. Si bien tienen un importante papel en la economía nacional y el empleo, las estadísticas son desalentadoras para este segmento de empresas y son aún más dramáticas en el escenario de crisis que la pandemia del COVID-19 causó en el mundo; sin embargo, es necesario reconocer un esfuerzo por parte de las mipymes por hacerle frente a la crisis e intentar sobrevivir pese a sus limitados recursos propios y cifras históricas sobre competitividad y desempeño en general en el mercado colombiano.

Palabras clave:

Retos, desempeño, mipymes, productividad, competitividad, digitalización, financiamiento, liquidez.

1. Introducción

El tejido empresarial colombiano tiene un componente fundamental: las pymes, siendo estas las responsables de un tercio del PIB de Colombia y de la generación de dos tercios del empleo del país; lo anterior se refiere al 80 % del empleo y al 90 % del sector productivo (Valencia, 2020). Sin embargo, pese a este papel fundamental en la economía de Colombia, las 2 540 953 de mipymes registradas a finales del 2020 deben afrontar grandes problemas para su gestación y desarrollo en el mercado, pues de acuerdo con Confecámaras (2017) el 42,9 % de las empresas que se crean llegan al quinto año de existencia.

Esta alta mortalidad se le atribuye al muy limitado acceso al crédito que tienen, la escasa educación financiera de sus administraciones y la toma de decisiones en manos de personal poco calificado. Lo anterior se ve reflejado en el elevado uso de efectivo para realizar pagos y la ausencia de tecnologías que mejoran la eficiencia de los procesos de negocios (Colombia Fintech, 2020).

Es importante recordar, que en Colombia la diferenciación entre los tamaños de las empresas se realizaba teniendo en cuenta el número de trabajadores y los activos de la empresa. El Decreto 957 del 2019 cambió esta clasificación y ahora se toman los ingresos por actividades ordinarias anuales, calculado a partir de Unidades de Valor Tributario (UVT), y el sector económico al cual la empresa pertenece (Mincomercio, s.f.).

Retomando el papel de las mipymes en Colombia, el 80 % del empleo nacional que se mencionó anteriormente es equivalente a más de 16 millones de colombianos que dependen laboralmente de estas empresas (MinTrabajo, 2019). Según estimaciones del DANE, en el

2019 había 5 874 177 microempresas que ocupaban a 8 318 131 de personas; además, una de cada cuatro microempresas cuenta con Registro Único Tributario y menos del 10 % realiza los pagos de seguridad social.

Pese a este altísimo grado de informalidad, para finales del 2019 del total de empresas registradas en las Cámaras de Comercio, 95 % eran microempresas, es decir, más 50 % del empleo del país (Portafolio, 2020). Finalmente, y haciendo referencia exclusivamente a las pymes, la mayoría de ellas tiene entre 15 a 19 años, seguida de las que tienen 10 a 14 años y por último aquellas con edades entre los 5 y 9 años (ANIF, 2019).

Ahora bien, las medidas de confinamiento tomadas alrededor del mundo, de las que Colombia no es ajena, si bien surgen para dar respuesta al COVID-19, paralizaron abruptamente la producción, las cadenas de abastecimiento, la demanda y el consumo de bienes y servicios; hiriendo profundamente la dinámica de mercado que se venía desarrollando en el país, el continente y el mundo.

Si bien esto tiene serias repercusiones económicas para todos los países, no se pueden dejar de lado las dinámicas empresariales que a la larga son las que soportan y son indispensables para la economía y la recuperación económica de Colombia. Estas dinámicas dependen de los activos, los ingresos, el capital humano, el sector económico y la gestión de cada empresa, de modo que es evidente que las grandes empresas serán las que tendrán mayor probabilidad de adaptarse y sobrevivir a las nuevas dinámicas del mercado, mientras que las medianas, pequeñas y microempresas estarán en la búsqueda de estrategias menos eficientes que les ganen tiempo (Barrera-Escobar et al., 2020).

La adopción de tecnologías que llevaron al teletrabajo y a la virtualización (forzada) del negocio fue la respuesta general de las empresas en el país y se dio tras un proceso de resiliencia. Sin embargo, no fue suficiente, pues el confinamiento aumentó el número de pymes a punto de quebrar dadas las bajas en ventas, aumento de costos, y poco

capital de reserva; el ajuste de caja ha sido complejo y acompañado de despidos dado el reducido margen de maniobra (Barrera-Escobar et al., 2020). Esto como posible consecuencia del bajo porcentaje de ocupaciones que pueden realizar teletrabajo, pues en el ámbito nacional solo el 19,7 % de ellas son compatibles con dicha modalidad de trabajo (Cárdenas y Montana, 2020).

Las mipymes requieren apoyo de los Gobiernos para lograr una reactivación económica más efectiva y reducir la creciente mortalidad de estas empresas, para ello es fundamental el conocimiento respecto a la gestión organizacional para poder afianzar las redes y mejorar la gestión financiera de la empresa. De igual forma, la transformación de los modelos de negocio debe estar guiada por la innovación y la tecnología para encontrar estrategias que no solo ayuden a superar las problemáticas que nacen del COVID-19, sino también para, en el largo plazo, basar el negocio en estos dos aspectos y mejorar la competitividad tanto individual de las empresas como la colectiva del país.

En este orden de ideas, se deben crear nuevos métodos para llegar a los clientes y hacer negocios, lo cual requiere del apoyo gubernamental puesto que la tecnología (virtualización) e innovación son las apuestas de las empresas para mantenerse competitivas en este nuevo entorno de mercado. Finalmente, pese al complicado entorno en el cual el mercado está sumergido, las empresas en general han atravesado por un proceso de aprendizaje, donde su liderazgo y adaptabilidad han crecido y jugado un papel importante en la reactivación del negocio (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Lo anterior se da como respuesta a la situación por la que atraviesan las pymes. Según la Asociación Na-

.....

cional de Instituciones Financieras (ANIF) al cierre del primer semestre del 2020, las pymes del sector industria tuvieron un balance de respuesta (situación económica) de -75 % (menos empresarios reportaron mejoras económicas), las ventas bajaron a -74 % y el balance de respuesta de los pedidos fue de -73 %. Para el sector comercio, el balance de respuesta para la situación económica, ventas y pedidos fue de -61 %, -51 % y -73 % respectivamente. Por último, las pymes del sector servicio siguieron el comportamiento de las dos industrias anteriores: el balance de respuesta económico quedó en -38 %, el de ventas en -30 % y el de pedidos en -36 %. Estas negativas tasas de respuesta justifican la proporción de pymes que disminuyeron sus puestos de trabajos: 61 % en industria, 52 % comercio y 42 % servicios.

No sorprende entonces el hecho de que el Indicador Pyme ANIF (IPA), que resume el clima económico partiendo de la situación económica, el volumen de ventas y las expectativas de desempeño general y de ventas, bajara a 40 puntos, cuando un año atrás se encontraba en 59, indicando la clasificación de «regular». Esto tiene congruencia con el impacto del COVID-19 y las medidas sanitarias adoptadas por el Gobierno y las autoridades locales.

Es entonces evidente el complejo panorama que las mipymes colombianas deben afrontar, lo cual, sumado a sus problemáticas actuales previamente expuestas y la importancia que estas empresas juegan en la economía de Colombia, produce el nacimiento de la necesidad de generar un análisis que retrate la realidad empresarial del país antes de la pandemia y que identifique los daños que ella causa, para así poder identificar los retos que le quedan a las mipymes por afrontar para adaptarse al nuevo contexto y lograr rendimientos incluso superiores a los de la época prepandemia.

Inquiro



Resistencia en las alturas

*En el marco político y cultural del paro, estudiantes del grupo Telas UN se manifiestan artísticamente desde las alturas como símbolo de resistencia, para elevar sus mensajes y su voz, compartiéndolos con las otras personas marchantes y con el mundo.
Fuente: Fotografía tomada por Ángela Jazmín Pérez (2021).*

2. Metodología

Para cumplir el fin propuesto para este trabajo, se utilizará un enfoque cualitativo que nace del análisis de trabajos investigativos previos referentes al impacto del COVID-19 en las mipymes de Colombia durante el 2020. Dicho análisis se realizará desde cuatro perspectivas: dos de ellas (productividad y competitividad) pretenden revelar la dinámica empresarial, el uso de los recursos y las capacidades de las mipymes previo a la pandemia (prácticas internas, mecanismos de generación de valor, eficiencia, rendimiento). Por su parte, la tercera y la cuarta (digitalización y liquidez) suponen elementos clave que debían ser robustos previo a la pandemia, para la supervivencia y la recuperación de las empresas en cuestión luego de esta (flexibilidad de los canales de venta, adopción de tecnología, acceso a financiamiento formal, manejo de recursos para la operación). Asimismo, se incluirá un pequeño componente que examine las ayudas de las entidades gubernamentales en aras de apalancar o apoyar las iniciativas de los empresarios para afrontar la crisis.

Las fuentes principales son informes y encuestas relacionadas con las perspectivas previamente mencionadas y cuya realización se dio previo y durante la pandemia. Algunos de estos documentos son el Informe de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, el Programa de Transformación Productiva, informes del Observatorio de Economía Digital y reportes de la Banca de Oportunidades. Adicional a esto se hace uso de declaraciones de entidades nacionales e internacionales como el Ministerio de la Información y las Comunicaciones de Colombia, Confecámaras, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), el Ministerio de Salud, el World Economic Forum y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). A partir de esta revisión de documentos, su clasificación y análisis, se establecerán conclusiones que permitan construir un panorama general de la situación para las mipymes.

3. Resultados

Inicialmente, es fundamental analizar y comprender la situación, recursos y capacidades que manejaban las mipymes antes de los choques de oferta y demanda generados por la COVID-19, pues esto permitirá precisar si estas realmente estaban o no preparadas para afrontar un cambio social, económico y organizacional de esta magnitud.

En cuanto a la productividad, según el informe de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2019) la productividad en Colombia ha crecido en promedio solo un 0,5 % en casi dos décadas. Un porcentaje preocupante considerando que esta es el motor fundamental, no solo para la competitividad nacional e internacional, sino también para dinamizar el crecimiento empresarial e impulsar el crecimiento económico. Desde el punto de vista empresarial, la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) revela que la mayoría de los empresarios encuestados cuenta con una medición directa de productividad, cuya metodología se basa principalmente en la producción de horas hombre y en indicadores de gestión (ANDI, 2019); es decir, se mide la productividad a través de la capacidad de los trabajadores de generar valor.

El problema radica, como lo menciona el Equipo de competitividad y Desarrollo Productivo del Programa de Transformación Productiva (PTP, 2018), en la gran diversidad y heterogeneidad de prácticas y rendimientos de las empresas colombianas según su tamaño, pues destacan que un trabajador de una Pyme genera en promedio únicamente el 42 % del valor agregado que genera un trabajador de una gran empresa. Es importante resaltar que la productividad no solo consta de producti-

vidad laboral, es decir, no solo depende del capital humano (capacidades, habilidades y conocimientos de los trabajadores), sino que también es importante considerar la productividad operacional (ligada a la eficiencia del proceso productivo). Bajo este enfoque igualmente las grandes empresas pueden destacarse frente a las mipymes por contar con mayores niveles de eficiencia en el uso y control de sus recursos y factores de producción, además de enfoques como la estandarización y el uso de maquinaria.

Respecto a la competitividad, según el reporte del World Economic Forum (2019), bajo la medición del Índice de Productividad Global, Colombia se encuentra en el puesto 57 de 141 economías, este reporte resalta un bajo rendimiento en tres ejes indispensables: (1) la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación, (2) habilidades del capital humano y (3) capacidad de innovación; componentes que revelan tres grandes debilidades que no permiten que las empresas colombianas sean competitivas: (i) Digitalización y uso tecnológico, (ii) recurso humano e (iii) innovación, elementos organizacionales que no se gestionan y/o promueven de una manera oportuna en nuestro país. Partiendo de la baja calidad de la educación (que se traduce en baja calidad de futuros empleados), pasando por el poco valor agregado que ofrecen los productos nacionales y finalizando con el encarecimiento de los conocimientos y el interés en la adopción de tecnologías de la información. (Montoya, Montoya y Castellanos, 2010).

Por otra parte, la digitalización y el uso de tecnologías que faciliten y potencialicen nuevas formas de comercio como el e-commerce resultan esenciales para la supervivencia y el desarrollo de las empresas, esto dado que su implementación permite no solo mayor flexibili-

Inquiro

dad y versatilidad en los canales de venta y comunicación con los clientes, sino que además supone una herramienta de respuesta o adaptación ante cambios en el entorno del mercado o en las preferencias de compra y transacciones. Finalmente, como afirman Laudon y Laudon (2012), «las empresas digitales, detectan y responden a sus entornos con mucha más rapidez que las compañías tradicionales, lo cual les brinda mayor flexibilidad para sobrevivir en tiempos turbulentos». El correcto uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), como destaca MinTic (2018), contribuye directamente a aumentar la productividad, incentivar las innovaciones e impulsar el crecimiento económico.

Si bien para el año 2017 el 75 % de las empresas estaban conectadas a Internet (Observatorio de Economía Digital, 2018), solo el 52 % de las microempresas y el 60 % de las pymes han adoptado tecnologías maduras (Banda ancha, tecnologías móviles, plataformas de gestión), además de esto, solo el 23,1 % de las empresas están abiertas

a una transformación digital y lo que resulta aún más preocupante, tan solo el 11,7 % de las empresas cuenta con una estrategia digital. Esto indica que si bien las mipymes parecen contar con servicios de internet y consideran que la digitalización es importante, Colombia se enfrenta no solo a una resistencia a la implementación de estas tecnologías sino que además no las consideran como elementos estratégicos dentro de su plan de negocio y adicional a esto no cuentan con el recurso humano necesario, pues se evidenció un déficit de profesionales en el área de aproximadamente 45 520 trabajadores en 2017 (Observatorio de Economía Digital, 2018).

Ahora, considerando los retos de financiamiento y liquidez, la Banca de Oportunidades (2019) resalta que las mipymes enfrentan retos de financiación importantes; entre ellos está (1) el bajo acceso al financiamiento formal, pues la limitación en el acceso al crédito implica una menor probabilidad de crecimiento, (2) la exclusión voluntaria de los empresarios, pues argumentan que no necesitan

créditos, indicando no solo una falta de educación financiera, sino también limitaciones por patrones culturales y una clara aversión a mantener deuda, y (3) la mayoría de los créditos se destinan a liquidez y no a inversión, aproximadamente el 50 % de los empresarios de los sectores industria y comercio utiliza los créditos para financiar capital de trabajo.

Para este punto es fundamental destacar que la necesidad de liquidez y la dificultad de obtenerla es uno de los principales obstáculos para las mipymes, no solo por los retos previamente mencionados sino también por los largos periodos de recaudo de facturas (entre 60 y 180 días) y el pago bimestral o cuatrimestral del IVA. Estas limitaciones dificultan que las mipymes consigan y mantengan recursos que les permitan operar, especialmente en un periodo de crisis o recesión económica, pues, como afirma Confecámaras (2020), el 82 % de las empresas formales encuestadas afirmó que podría subsistir máximo dos meses con sus recursos, mientras que aproximadamente solo el 2 % consideró que podría sobrevivir de seis a doce meses.

En síntesis, bajo las perspectivas de productividad, competitividad, digitalización y financiamiento y liquidez, investigadas y analizadas para periodos previos a la llegada del COVID-19 a Colombia, las mipymes colombianas no estaban preparadas para afrontar el cambio social, económico y organizacional que supone la pandemia actual, pues no contaban con los recursos y las capacidades internas necesarias para adaptarse y sobrevivir, la poca generación de valor (tanto de los productos ofrecidos como de la calidad del capital humano), la baja eficiencia de los procesos productivos, la leve y atrasada adopción de tecnologías de la información y la comunicación, así como la falta de interés y la

Inquiro

minimización de la importancia de la digitalización y la precaria inclusión de herramientas tecnológicas y digitales como parte del modelo de negocio y finalmente la falta de educación financiera que limita no solo la operabilidad sino también el crecimiento de las mipymes.

Ahora bien, ante un contexto poco esperanzador, es pertinente considerar las medidas que han tomado las mipymes ante la pandemia y si las limitaciones previamente analizadas se presentaron como componentes clave ante su respuesta; según la Cámara de Comercio de Bogotá (2020) el 23,3 % de los encuestados decidió no hacer nada ante los nuevos retos que supuso el COVID-19, mientras que el 22,3 % intentó identificar nuevas oportunidades, el 13 % consideró transformar los procesos de comercialización y el 9 % optó por redefinir los objetivos del negocio. Respecto a la gestión de la empresa, tan solo el 13 % se enfocó en mejorar la tecnología digital, el 13,2 % se centró en mejorar la gestión de los clientes y la comercialización y únicamente el 3 % di-

rigió sus esfuerzos a gestionar el talento humano (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

En cuanto a la gestión estratégica para la reactivación productiva, la misma fuente confirmó que los medios digitales y la implementación de domicilios fueron los canales más utilizados (27,7 % y 24,9 % de las empresas adoptaron dichas acciones respectivamente). Por su parte, desde la perspectiva financiera, los esfuerzos de las mipymes encuestadas se han basado en reducir costos, donde el 30 % ha optado por esta opción, y disminuir y evitar el endeudamiento, pues el 14 % ha decidido aplazar inversiones y el 6,3 % se enfocó en gestionar su cartera (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Es evidente que las mipymes han adelantado un proceso de adaptación a las nuevas modalidades de comercio, se destaca un esfuerzo pausado pero consistente respecto a la modificación y ajuste de los modelos de negocio, ahora la digitalización y el uso de las tecnologías de la comunicación parecen fundamentales para la supervivencia

de por sí corta de las mipymes colombianas, así como la innovación inmersa en el hecho de buscar nuevas oportunidades de negocio, la diversificación y el fortalecimiento de las relaciones y los canales dispuestos para el cliente; todos estos esfuerzos, junto con gestión financiera, podrían no solo potencializar el desarrollo y longevidad de las mipymes, sino que también podría aumentar su productividad y competitividad.

La encuesta realizada por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2020) revela que el porcentaje de solicitudes de crédito al sistema financiero formal de las pymes aumentó al 36 % (versus 30 % en el 2019), 38% (versus 25 % en 2019) y 32 % (versus 21 % en el 2019) para los sectores de industria, comercio y servicios respectivamente, para los tres sectores se expone que 61 % (industria), 80 % (comercio) y 64% (servicios) destinó los recursos de crédito para financiar capital de trabajo.

Otro aspecto fundamental que resalta la encuesta realizada por la ANIF (2020) es la implementación de programas de

capacitación de las pymes en los últimos dos años, pues estos se han especializado en computación (40 % industria, 34 % comercio y 48 % servicios), seguido de marketing y comercio digital (28 % industria, 26 % comercio y 42 % servicios), gerencia (29 % industria, 27 % comercio y 40 % servicios) y emprendimiento (17 % industria, 27 % comercio y 33 % servicios). Estas cifras informan los nuevos enfoques que han considerado las pymes para su operación y su forma de hacer negocios, aumentando la importancia de un capital humano capacitado y formado en las bases digitales y de gestión, potencializando su propio desempeño y el de las empresas.

En cuanto a la respuesta del Gobierno, según el Ministerio de Salud (2021), la principal ayuda que este ha ofrecido a las mipymes (aquellas con ventas de hasta 51 951 millones de pesos) es la generación y acceso a créditos respaldados por el Fondo Nacional de Garantías. Se resalta que estos se destinarían principalmente a financiar el pago de nóminas (12 billones de pesos) con cobertura del 90 % y el capital

Inquiro

de trabajo (3 billones de pesos) con cobertura del 80 %. Respecto a esta controvertida medida, la CEPAL (2020) destaca que las medidas adoptadas, no solo en Colombia, sino en casi toda Latinoamérica, se basan en brindar liquidez (postergar pagos), promover el acceso a créditos (disponibilidad de fondos y flexibilidad de acceso) y dar auxilios directos (transferencias-subsidios), específicamente para las mipymes, se fomentaron líneas de crédito para financiar el capital de trabajo.

Esta misma institución argumenta que si bien las medidas han ayudado a mitigar un poco el impacto, estas no son totalmente satisfactorias, pues una vez terminada la crisis ocasionada por la pandemia, las mipymes se enfrentarán a un contexto de recesión, la recuperación será lenta y se encontrarán con el cobro de todas las deudas adquiridas previamente, comprometiendo no solo su liquidez, sino también su operabilidad. Lo anterior dado que el otorgamiento de créditos por parte del Estado y el sistema financiero y el requerimiento de estos por parte de las empresas,

se fundamentan en el supuesto de que habrá utilidades futuras que respaldarán esas deudas contraídas, escenario que no puede ser asegurado en un contexto tan volátil e incierto como el actual.

4. Conclusiones

Una vez analizado el desempeño de las mipymes desde la productividad, competitividad, digitalización y financiamiento y liquidez antes de la llegada de la pandemia mundial, se concluyó las mipymes colombianas no contaban con los recursos y habilidades necesarias para una adaptación y flexibilización de sus procesos empresariales, posteriormente se examinaron las respuestas de estas organizaciones en términos de capacidades internas (identificación/transformación de oportunidades y diversificación, gestión comercial, implementación de transacciones digitales), financiamiento externo (solicitudes de crédito, endeudamiento) y apoyo del Gobierno. Ahora bien, es pertinente exponer las dificultades que experimentaron estas empresas durante la

emergencia sanitaria, pues más allá de los hallazgos previamente resumidos, los choques de oferta y demanda agravaron aún más la situación. Según la Gran Encuesta Pyme (2020), los sectores de industria, comercio y servicios coincidieron en que el mayor obstáculo fue el cese de actividades (por la paralización de actividades comerciales no esenciales), seguido de la falta de demanda (la reducción de los ingresos percibidos, y la incertidumbre del presente y el futuro afectó las preferencias y prioridades de consumo de los colombianos) y la demora en el pago de clientes.

En cuanto a la reactivación, como se ha evidenciado en el 2020 y principios del 2021, las restricciones económicas y sociales seguirán intermitentemente y, como menciona la CEPAL (2020), la economía funcionará a «media marcha», por lo que aún en la actualidad las mipymes se seguirán enfrentando al obstáculo que consideran el de mayor impacto: la suspensión de sus procesos y actividades productivas. En cuanto a las tecnologías digitales, si bien

parecía ser un obstáculo previo y durante la pandemia, su entendimiento e implementación definirá el nuevo modo de funcionamiento de las empresas.

Tras todos estos cambios en el entorno empresarial y el mercado y en miras hacia la reactivación económica, es importante reconocer las lecciones que, a nivel general, quedaron en las mipymes no solo para la siguiente crisis, sino para su vida cotidiana. Una de las lecciones más grandes está ligada a la tecnología, en especial el teletrabajo, y el apalancamiento que las herramientas virtuales trae a los negocios. El teletrabajo, si bien fue una obligación, fue siendo aceptado por las empresas de tal forma que algunas se empezaron a considerar mantenerlo puesto que resultaba viable y lograba reducir de alguna u otra manera costos que trae el mantenimiento de oficinas. Así mismo, la virtualización de la empresa a través de herramientas digitales trae efectos positivos en la colaboración entre los trabajadores de la empresa, así como la comunicación de la empresa con sus clientes y agrandar su audiencia (Entrepreneur, 2020).

Otras lecciones señaladas por Deloitte (2020) son la importancia de las cadenas de abastecimiento y pese a ello varias empresas no las conocen bien, las relaciones de confianza con los agentes de esta cadena y el ecosistema que debe resultar de estos lazos de confianza junto con el conocimiento de la cadena de abastecimiento. La primera lección hace referencia al descubrimiento de puntos débiles en la cadena de abastecimiento a causa del COVID-19, causando interrupciones inesperadas en la producción y por tanto escasez en los inventarios. De ahí la importancia de conocer bien la cadena de abastecimiento para tener identificados los puntos débiles y fuertes, al igual que las debidas estrategias de gestión de riesgos. Para ello, puede ser fundamental la confianza con los demás actores de la cadena de abastecimiento: esto puede ser una ayuda muy grande a la hora de afrontar problemas puesto que puede resultar en consejos para la gestión de riesgos hasta ayudas financieras.

Finalmente, lo anterior crea un ecosistema empresarial don-

de las relaciones dejan de ser transaccionales y se vuelven simbióticas. Este cambio permite una mayor flexibilidad en las operaciones de las empresas y un mejor proceso de adaptabilidad global. Este ecosistema proveerá condiciones óptimas para el desarrollo de las empresas y su supervivencia a través del tiempo, de modo que cuando llegue otra crisis, el tejido empresarial estará más preparado para afrontarlo y tomará medidas organizadas para adaptarse al nuevo entorno de forma más natural.

Para afrontar las dificultades presentes y futuras, las empresas tendrán que enfocarse en alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad, apoyándose en la innovación e identificación de oportunidades, las nuevas relaciones con los clientes y el uso de las tecnologías de información, no solo en los procesos de promoción y ventas, sino también en el procesamiento de información, que ahora es accesible, para obtener herramientas de identificación de cambios en la demanda y preferencias de los consumidores y además como apoyo para la toma de decisiones.

En conclusión, las mipymes colombianas no rendían ni se desempeñaban adecuadamente, se resistían al cambio (por ejemplo, a la incorporación de tecnologías de la información), no gestionaban correctamente sus recursos internos, ni aprovechaban oportunidades en su entorno. Los cambios y retos que ha traído la pandemia han acelerado esa necesidad de avance, mejora y superación de las limitaciones que, si bien eran ya conocidas por los empresarios, no eran consideradas como urgentes o realmente importantes. Es fundamental que las mipymes reconozcan que estos choques inesperados en su manera de operar y comercializar en realidad representan una oportunidad para transformar su modelo de negocio hacia prácticas más sostenibles y estrategias duraderas. Esto apoyado, como primera medida, en los cuatro ejes que componen la evaluación de desempeño utilizados en el presente documento.



Velatón por Colombia en Garagoa, Boyacá

El día 10 de mayo se reúne la juventud garagoense para hacer una velatón por los caídos en el marco del paro nacional del 2021

Fuente: Fotografía tomada por David Orlando Holguín Mejía (2021).

Referencias

AcANDI. (2019). Informe Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019. <https://n9.cl/yiwd>

ANIF. (2020). Gran Encuesta Pyme, lectura nacional. <https://n9.cl/4wscj8>

Banca de Oportunidades. (2019). Financiamiento de las mipymes en Colombia. <https://n9.cl/xkcpo>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). El papel de las mipymes en la gestión de la crisis y la reactivación productiva. <https://n9.cl/mn61a>

Cárdenas, J. y Montana, J. (2020). Efecto del COVID-19 sobre las ocupaciones de trabajadores en Colombia. AlianzaEFI. <https://n9.cl/w6oi>

CEPAL. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y reactivación. <https://n9.cl/1h7rk>

Colombia Fintech. (2020). El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento. <https://n9.cl/ccqz>

Confecámaras. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. <https://n9.cl/1dcqv>

Confecámaras. (2020). Encuesta de las Cámaras de Comercio sobre el impacto de la Covid-19 en las empresas colombianas. <https://n9.cl/qj20y>

DANE. (2019). Boletín técnico Encuesta de Micronegocios (Emicron) 2019. <https://n9.cl/yu7ff>

Deloitte. (2020). Five Lessons Learned From COVID-19. <https://n9.cl/5q36i>

Entrepreneur. (2020). Lessons learnt about business during COVID. <https://n9.cl/n7rxc>

Laudon, K. y Laudon, J. (2012). Sistemas de Información Gerencial. Décimo segunda edición. Pearson

Ministerio de Industria y Comercio de Colombia (05 de junio de 2019). Decreto 957, por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43

de la Ley 1450 de 2011. <https://n9.cl/pmms>

Ministerio de Salud. (2020). Medidas tomadas para las pymes. <https://n9.cl/k3ndl>

MinTIC. (2018). Productividad laboral del sector TIC en Colombia 2015-2018. <https://n9.cl/ly37c>

Mintrabajo. (2019). Mipymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia: ministra Alicia Arango. <https://n9.cl/es/s/n0wp>

Montoya, A. Montoya, I. y Castellanos, O. (2010) Situación de competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. <https://n9.cl/81n0>

Observatorio de Economía Digital. (2018). Más conectados que antes. <https://n9.cl/vyvc>

Portafolio. (2020). Crédito a microempresarios: ¿qué dice la encuesta de micronegocios? <https://n9.cl/xk7vz>

Programa de Transformación Productiva. (2018). Informe dinámicas de producción y comercio exterior de pymes manufactureras. <https://n9.cl/ln5im>

Serna-Gómez, H. M., Barrera-Escobar, A., y Castro-Escobar, E. S. (2020). Efectos en el empleo en las micro y pequeñas empresas generados por la emergencia del COVID-19: caso Colombia. OR-MET, Universidad de Manizales. <https://n9.cl/iu1z>

World Economic Forum. (2019). The global competitiveness report 2019. <https://n9.cl/q6b1>

