

ESTRATEGIAS PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LAS PYMES MONTERIANAS DESPUÉS DE LA
PANDEMIA POR COVID-19

ALEXANDER MADRID BOTERO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MONTERÍA
2022

ESTRATEGIAS PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LAS PYMES
MONTERIANAS DESPUÉS DE LA PANDEMIA POR COVID-19

ALEXANDER MADRID BOTERO

Trabajo de grado realizado para optar al título de Magíster en Administración

Director

Lewis Charles Quintero

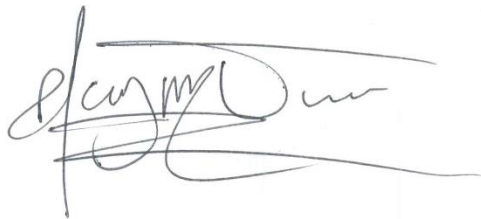
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MONTERÍA
2022

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Marzo 25 de 2022

ALEXANDER MADRID BOTERO

Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”
Art 82 Régimen Discente de Formación Avanzada.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alexander Madrid Botero', written over a horizontal line.

Firma

DEDICATORIA

A mi esposa Viviana con mucho cariño, por su gran apoyo y la fortaleza que me ha brindado.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco este logro a Dios por ser el motor de mi vida y por permitirme llegar hasta aquí.

A la Universidad Pontificia Bolivariana por hacer de la academia una meta de vida y por abrir sus puertas al crecimiento personal y profesional de los individuos.

A los docentes del MBA por los invaluable conocimientos que me compartieron y que me permiten hoy, ser un mejor profesional.

A mi director de Tesis, Lewis Charles Quintero, por ser apoyo constante en este proceso.

Sin ustedes esto no habría sido posible

Alexander Madrid

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. MARCO DE REFERENCIA.....	16
2.1 ANTECEDENTES.....	16
2.2 DESARROLLO ECONÓMICO.....	22
2.3 REACTIVACIÓN ECONÓMICA.....	26
2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
2.5 CAPACIDADES DINÁMICAS DE LAS PYMES.....	30
3. METODOLOGÍA.....	34
4. RESULTADOS.....	41
4.1 IMPACTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19 EN LAS PYMES DEL MUNICIPIO DE MONTERÍA.....	41
4.2 MORTALIDAD EMPRESARIAL Y EL NACIMIENTO DE LAS PYMES DESPUÉS DE LA PANDEMIA EN LA CIUDAD DE MONTERÍA.....	48
4.3 FACTORES QUE FAVORECEN Y/O DIFICULTAN LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA.....	50
4.4 ESTRATEGIA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE MONTERÍA EN EL PERÍODO 2021-2022.....	51
4.4.1 Estrategias con apoyo de la Administración Municipal.....	53
5. DISCUSIÓN.....	59
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS.....	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Características de la gestión organizacional.....	28
Figura 2 Capacidades dinámicas y actividades que pueden ser compatibles con el Análisis de Negocios.....	33
Figura 3 Percepción de las medidas tomadas por el municipio	44
Figura 4 Medidas que más afectan.....	45
Figura 5 Medidas tomadas por la empresa.....	46
Figura 6 Situación del personal.....	47
Figura 7 Preocupaciones actuales de los pequeños y medianos empresarios.....	47
Figura 8 Creación de empresas.....	48
Figura 9 Permanencia de las empresas	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Mercado laboral en Colombia	13
Tabla 2 Alfa de Cronbach	35
Tabla 3 Selección de la muestra.....	36
Tabla 4 Operacionalización de variables	39
Tabla 5 Actividad económica de las empresas del centro de Montería	43
Tabla 6 Factores que favorecen y/o dificultan la reactivación económica	50
Tabla 7 Análisis DOFA.....	52

RESUMEN

La pandemia por Covid-19 logró impactar negativamente el desarrollo económico de los países, y esto involucró la pérdida de estabilidad económica en diversas regiones colombianas, como es el caso de Montería, capital del departamento de Córdoba. El propósito de este documento es diseñar estrategias que permitan impulsar la reactivación económica de las Pymes monterianas después de la pandemia por Covid-19. La metodología empleada es de tipo exploratorio con enfoque mixto, se utilizaron como técnicas de recolección de información la revisión bibliográfica y la encuesta. Los resultados dan cuenta de efectos negativos a causa de la pandemia, como el despido masivo de empleados, cierre de las empresas, aumento de las deudas con proveedores, baja capacidad de reacción de los empresarios y administradores, entre otras. Se puede concluir que las estrategias que permitirían impulsar la reactivación económica de las Pymes monterianas después de la pandemia por Covid-19 son: la capacitación a la población empresarial, los convenios para el apalancamiento financiero a las Pymes, la creación de alivios tributarios a los microempresarios, el monitoreo de la competitividad para evitar la informalidad, la identificación de nuevos segmentos de mercado, la creación de alianzas estratégicas y la digitalización empresarial.

Palabras clave: desarrollo económico, estrategias, reactivación económica, pandemia, pymes.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic had a negative impact on the economic development of the countries, and this involved the loss of economic stability in various Colombian regions, such as Monteria, capital of the department of Córdoba. The purpose of this document is to design strategies to boost the economic reactivation of Monterian SMEs after the pandemic by Covid-19. The methodology used is exploratory with a mixed approach, the bibliographic review and the survey were used as information collection techniques. The results report negative effects due to the pandemic, such as the mass dismissal of employees, closure of companies, increased debts with suppliers, low responsiveness of entrepreneurs and managers, among others. It can be concluded that the strategies that would allow to boost the economic reactivation of the Monterian SMEs after the pandemic by Covid-19 are the training to the business population, the agreements for the financial leverage to the SMEs, the creation of tax relief for microentrepreneurs, the monitoring of competitiveness to avoid informality, the identification of new market segments, the creation of strategic alliances and business digitalization.

Keywords: economic development, strategies, economic reactivation, pandemic, SMEs.

1. INTRODUCCIÓN

A finales del año 2019, el mundo entero se estremeció con la aparición de una nueva enfermedad originada en Wuhan (República Popular de China), la cual, fue causada por el virus SARS-Cov-2, que, en tan sólo 117 días llegó a 114 países, generando 118.000 casos y 4.291 muertos (Brammer et al., 2020), cifras realmente alarmantes, que lograron impactar negativamente diversos ámbitos de la vida diaria; desde la perspectiva sanitaria, el alto número de muertes y contagios, llevaron a los hospitales a un colapso total, dado que, en diversos países europeos, no había espacio de atención para tantos contagiados. Así, la situación en China mejoró, pero Europa se convirtió en el epicentro del virus y posteriormente este se esparció a diversos países (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020).

Por otro lado, en cuanto al tema económico, las fronteras se vieron afectadas, y por ende el comercio empezó a caer, influyendo ampliamente en la economía; para evitar los contagios, en Europa se mantuvo una cuarentena absoluta por cerca de tres meses, la cual fue desapareciendo en la medida que disminuían los contagios (OMS, 2020). Así mismo, en América Latina, también se vivieron los efectos de esta crisis, en diversos sectores como la salud, la educación y la economía; además de ello, el sector comercial también se vio seriamente afectado. Según las cifras expuestas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), se afectaron al menos unas 98.708 pequeñas empresas, 2.650.528 microempresas, 5.943 medianas empresas y 406 grandes empresas, situación que obligó a los países de esta región a crear acciones de contingencia que favorecieran a los empresarios, entre ellas, subsidios para el pago de los empleos, condonación de intereses, alivios financieros, entre otros; no obstante, la crisis económica logró afectar ampliamente a las empresas y a las familias que dependen de estas.

En cuanto a Colombia, el virus llegó en marzo de 2020, y como medida preventiva frente a este tema, el Gobierno nacional a través del Decreto 457 de 2020, impuso una medida de cuarentena que obligó a cerrar establecimientos comerciales e instituciones educativas, y llevó a los colombianos a un confinamiento obligatorio que duró cerca de tres meses (Ministerio del Interior, 2020), fracturando ampliamente la economía del país, y especialmente a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), algunas de las cuales debieron declararse en banca rota y cerrar definitivamente sus puertas. Según lo expuesto por Montenegro (2020), las medidas tomadas para salvaguardar la integridad de las personas a través del aislamiento, impactaron la economía a tal punto que causó caos entre los comerciantes, porque sus productos no se vendían, se desvalorizaron algunos materiales y la baja rotación de inventario llevó a la quiebra a empresarios y proveedores en todo el país.

Esta situación no estuvo distante al departamento de Córdoba, y su capital Montería, donde el endeudamiento de los pequeños y medianos empresarios con proveedores, establecimientos comerciales, bancos, entre otros, terminó llevándolos a la quiebra y ocasionando el cierre definitivo de algunas Pymes; la razón de esto, se debe al aumento en sus pasivos por causa de los intereses y las dificultades para pagar a sus proveedores (Berrios, 2020). En Montería, cerca del 90 % de sus empresas fueron fuertemente impactadas por la pandemia; de ellas, un 14 % generaba más de cien empleos directos, el 33 % pudo operar durante varios meses, y el 49 % lo hizo con menos del 30 % de la capacidad (La Razón.co, 2020).

Como se puede apreciar en la Tabla 1, Montería pasó de tener una tasa de ocupación del 52,9 % entre junio y agosto de 2019, y en el año 2020, la tasa bajó a 39,1 %; es importante contemplar que esta es una cifra que parte de una muestra aleatoria de la población, en la medida que no se tienen en cuenta datos concretos

del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), sino, propios de estadísticas muestrales, lo cual no logra reflejar del todo la realidad.

Tabla 1

Mercado laboral en Colombia

Ciudades	Tasa de ocupación			Tasa de desocupación		
	Jun-Ago 2019	Jun-Ago 2020	Cambio	Jun-Ago 2019	Jun-Ago 2020	Cambio
Total 13 ciudades y áreas metropolitanas	58,8	46,8	-12,0	10,8	23,0	12,2
Bogotá	61,6	48,0	-13,6	10,4	24,1	13,7
Medellín A.M.	56,4	47,8	-8,6	12,8	22,6	9,8
Cali A.M.	60,5	47,7	-12,8	11,8	25,2	13,4
Barranquilla A.M.	60,0	48,1	-11,9	7,6	13,2	5,6
Bucaramanga A.M.	61,2	48,6	-12,6	9,3	22,1	12,8
Manizales A.M.	52,3	42,0	-10,3	10,7	25,3	14,6
Pasto	59,5	49,2	-10,3	10,8	19,6	8,8
Pereira A.M.	56,0	45,1	-10,9	8,6	20,7	12,1
Cúcuta A.M.	51,6	40,7	-10,9	16,5	27,9	11,4
Ibagüé	53,3	39,1	-14,2	14,2	32,7	18,5
Montería	52,9	39,1	-13,8	12,8	23,5	10,7
Cartagena	51,8	41,3	-10,5	6,5	18,9	12,4
Villavicencio	57,7	46,3	-11,4	12,1	25,1	13,0
Tunja	54,2	40,6	-13,6	11,9	25,8	13,9
Florencia	52,0	42,8	-9,2	14,9	27,4	12,5
Popayán	50,4	37,1	-13,3	11,6	28,2	16,6
Valledupar	53,0	37,8	-15,2	15,5	24,0	8,5
Quibdó	45,0	34,6	-10,4	18,1	20,6	2,5
Neiva	54,0	38,1	-15,9	14,1	34,0	19,9
Riohacha	51,4	40,7	-10,7	15,2	22,9	7,7
Santa Marta	51,9	37,9	-14,0	12,3	21,6	9,3
Armenia	53,6	42,1	-11,5	15,1	26,0	10,9
Sincelejo	58,8	42,5	-16,3	12,8	25,6	12,8

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020)

Esta situación dejó a varias familias sin la posibilidad de recibir alimentos, medicinas y otros elementos de primera necesidad, puesto que sus ingresos provenían de

trabajos informales y/o de empleos que con la aparición de la pandemia llegaron a su fin. De esta manera, el año 2020, significó una crisis para la capital sinuana, que pasó de recibir miles de visitantes, en el mes, a vivir un panorama desolador. Aun cuando algunas empresas quedaron activas (empresas de salud o afines), el aforo de personas en un local también logró reducir el comercio, a tal punto de que varios comerciantes prefirieron cerrar sus puertas en la totalidad (Alcaldía de Montería, 2020).

En septiembre de ese año, se empezó la reactivación económica, con la apertura del Aeropuerto Internacional Los Garzones (Avenidaño, 2020), lo que implicaba de nuevo la llegada de turistas y la oportunidad de salir de la crisis. Sin embargo, el problema siguió creciendo, porque las entidades financieras que ofrecieron a sus clientes alivios por algunos meses, comenzaron a cobrar los intereses de ese tiempo de alivio y esto incrementó la deuda, lo que llevó a algunas de las Pymes monterianas a declararse en bancarrota y finiquitar su matrícula comercial ante la Cámara de Comercio de Córdoba.

De esta manera, y teniendo en cuenta que la reactivación económica por sí sola no implica una solución para los micro y pequeños empresarios, es importante analizar ¿Qué estrategias permiten impulsar la reactivación económica de las Pymes monterianas después de la pandemia por Covid-19?

Para ello, se propone como objetivo general diseñar estrategias que permitan impulsar la reactivación económica de las Pymes monterianas después de la pandemia por Covid-19. De tal modo que, para cumplir con este objetivo, se fijan como objetivos específicos: identificar el impacto de la pandemia por Covid-19 en las Pymes del municipio de Montería, determinar la mortalidad empresarial durante la pandemia y el nacimiento de las Pymes después de la pandemia en la ciudad de Montería, establecer los factores que favorecen y/o dificultan la reactivación económica en las pymes monterianas y finalmente, identificar las estrategias que

favorecen la reactivación económica de las Pymes de la ciudad de Montería para el período 2021-2022.

En virtud de lo anterior, se considera importante la presente investigación, porque a través de ella, se describen los aspectos más representativos en el proceso de reactivación económica, y a su vez, se analizan algunos elementos importantes que deben tener en cuenta los entes gubernamentales, para implementar medidas de reactivación económica de una manera segura, sin afectar la salud y seguridad integral de los ciudadanos.

Partiendo de lo anterior, se considera útil identificar el impacto de la pandemia por Covid-19 en las Pymes de la ciudad de Montería, a fin de establecer los principales efectos de una posible reactivación, dado que estas empresas pueden haber perdido mercancía, capital de trabajo e incluso, clientes y proveedores, por lo cual al establecer cuál es el impacto, se pueden fijar las fortalezas y debilidades ante una posible estrategia de reactivación económica en el sector al cual pertenecen.

Es pertinente determinar la mortalidad empresarial y el nacimiento de las Pymes después de la pandemia, puesto que de esta forma se pudo dimensionar el posible impacto en las familias, dado que, de estas empresas, dependen un amplio número de empleados que cuentan con su sueldo para garantizar el bienestar de sus hogares. Así mismo, estas empresas representaban un ingreso para el municipio por su carga tributaria, mientras que posiblemente las empresas nacientes no estén legalmente constituidas. Por otro lado, es necesario reconocer los factores que favorecen y/o dificultan la reactivación económica, en la medida que, de esta manera, se pueden proponer estrategias para la reactivación económica de las Pymes, partiendo de las verdaderas necesidades de estas.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES

Se realizó una revisión bibliográfica en la cual se obtuvieron datos importantes. Un artículo desarrollado por Zamani et al. (2022) plantea que la pandemia ha obligado a las organizaciones a emprender una transformación representativa que ha generado cambios en la forma de administrar, dado que se ha adoptado una perspectiva nueva en los que respecta a cómo lidiar con el cambio, dada la presión del tiempo y la naturaleza del medio ambiente. Señala, entre otras cosas, que cuando las empresas se encuentran bajo amenaza, surge una transformación en el modelo de negocio, que, además, permite reinventar los productos y procesos.

Es así, que Zamani et al. (2022) explican que estos cambios logran impactar ampliamente a las Pymes dado que estas no cuentan con recursos financieros a gran escala o reservas de apoyo para estas situaciones, y las entidades financieras limitan para estas el acceso a préstamos grandes o el tiempo para saldar dicha deuda, hecho que limita las posibilidades de diversificarse o reinventarse. Partiendo de ello, el objetivo se centra en comprender cómo las PYMES explotan el análisis de negocios para cambiar su modelo de negocio durante choques exógenos. La metodología empleada fue un estudio de caso único interpretativo; la técnica de recolección de información fue la consultoría, que le permitió el acceso ilimitado al personal, datos y documentos y profundo conocimiento de sus actividades y del contexto que las rodea. Se apoyaron en la observación y uso de entrevistas.

En esta investigación, los autores establecen que las tecnologías de la información se han utilizado durante los últimos años como una herramienta útil en las organizaciones y que han sido el motor de procesos de digitalización empresarial y enfoques de cambio. Según lo expuesto por Zamani et al. (2022) el análisis de negocios es ampliamente contemplado por estas tecnologías dado que contribuye

en el aumento de los procesos comerciales y funcionales, puesto que en sus funciones se involucra la predicción de resultados y los impactos en la empresa. Así, el análisis de negocios permite apoyar a la empresa con la información que favorece la toma de decisiones (relacionado con nuevos mercados, productos, servicios, etc.) y además de ello, es una herramienta útil en tiempos de crisis porque permite la predicción de riesgos potenciales.

Los resultados y conclusiones dejan claro que el análisis de negocios es una oportunidad de crear alternativas de solución ante la crisis como el caso de la empresa analizada (TrackApp), la cual se trata de una empresa emergente. Destacan que el análisis de negocios es un facilitador de operaciones, un mediador para nuevas empresas, el resultado de sus procesos y un habilitador del propio modelo de negocio. La alternativa utilizada por ellos fue el análisis y desarrollo de las capacidades dinámicas, a fin de identificar como éstas apoyan entre sí el modelo de negocio, explorando la manera en la cual los análisis activan o respaldan las capacidades dinámicas, para adaptarse o innovar ante las crisis. Concluyen además que el análisis de negocios puede ayudar en el diseño de productos y servicios a la luz de las capacidades dinámicas de una empresa (Zamani et al., 2022).

Otra de las investigaciones analizadas fue el artículo de Nor Faezah et al. (2022), donde se explican los efectos de la pandemia en Malasia, dejando claro que el cierre de negocios, la pérdida de empleos, y la falta de recursos fueron las principales consecuencias de esta. El objetivo general fue analizar si la subvención especial conocida como Geran Khas Prihatin (GKP) pudo ayudar a las PYME del distrito de Hilir Perak a mantener sus negocios basados en medidas de Satisfacción, Expectativa Percibida, Valor Percibido y Motivación. La metodología aplicada fue cualitativa y se utilizó como técnica la entrevista a 180 empresarios de la región.

Los resultados revelaron que solo un 79,4 % obtuvieron acceso a la subvención, hecho que hace que solo este porcentaje se encuentre motivado en su totalidad; lo anterior implica que una vez que los empresarios de las pymes están satisfechos con las subvenciones de GKP, también aumenta su motivación para mantener su negocio. Por tanto, se puntualiza en la importancia de que el gobierno de Perak Hilir mejore en relación a las cuantías de las ayudas concedidas, partiendo de la situación de los microempresarios de las Pymes, puesto que estos siguen necesitando de esta ayuda para garantizar la sostenibilidad de sus negocios (Nor Faezah et al., 2022).

Seguidamente, se encontró el artículo realizado por Van Auken et al. (2021) donde se plantea la complejidad de la crisis ocasionada por el Covid-19 dados los efectos en el corto y largo plazo en las Pymes de Irán. El objetivo de este estudio es examinar los factores que afectan la innovación de productos y procesos en las pymes durante la crisis del Covid-19. En el contexto de su investigación plantean la importancia de la innovación como influencia poderosa en la resiliencia organizacional de las Pymes (sector más afectado por la pandemia), sin embargo, los resultados obtenidos dan cuenta de que las Pymes tienen una influencia negativa en la voluntad de innovación.

Frente a este hecho, la investigación revela que las Pymes deben adaptarse al cambio desarrollando capacidades dinámicas para apoyar y proporcionar nuevos productos y mejorar los existentes. Concluyendo así, que la pandemia obligó a las Pymes a innovar, a los emprendedores a trabajar a distancia y a la transformación de los procesos que ha sido más rápida de lo acostumbrado. Además de ello, otro factor determinante para superar la crisis es la educación, en la medida que esto otorga a las Pymes mayor capacidad de reacción ante las debilidades y amenazas y permite el mayor aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades (Van Auken et al., 2021).

También se puede mencionar un informe de la CEPAL (2020) en el cual se evidencia el impacto que el Covid-19 causó en América Latina y el Caribe generó una crisis representativa que afectó la estructura productiva y empresarial, debido a las debilidades que se fueron generando paulatinamente durante décadas, y que no aguantaron los efectos de un fenómeno desconocido. Destaca, además, que la intensidad de los efectos de la crisis en el sector comercial es bastante fuerte. En el caso de Colombia, este informe revela que sólo un 4 % de las empresas no registraron caída en sus ventas, y el 75 % de ellas registraron una disminución de ventas que supera el 50 %. Cerca del 80 % de las empresas manifestaron que los recursos con los que contaban le permitirían sobrevivir máximo dos meses.

En este documento se evidencia la problemática representativa del COVID sobre las empresas pequeñas, y la posible indiferencia que puede generar mayores estragos frente a esta crisis. El autor revela alternativas para apoyar el resurgimiento de estas empresas desde diversos ángulos de la economía y aunando esfuerzos con los entes transversales. Destaca así mismo, como posibles alternativas frente a esta crisis que el estado apoye los salarios a través de subsidios, que se fomente la formación del talento humano para poder sortear los momentos de crisis e impulsar la reactivación, desarrollar nuevos productos e incrementar la productividad, lo que también ayudaría a evitar despidos. Esto es en última instancia la principal razón del documento en construcción, hallar alternativas de solución ante la crisis de las Pymes de la ciudad de Montería.

Otra de las investigaciones tuvo como objetivo analizar el impacto financiero del Covid-19 en cuanto a los retos de la gestión de caja y el impacto en la liquidez. Con este estudio, la firma Deloitte (2020) busca identificar los posibles impactos en el sector financiero, a fin de minimizar los riesgos, sin desconocer la cantidad de desafíos que estas enfrentaron al iniciar la pandemia y que causaron la mayor disrupción en ellas. Señala que estos desafíos involucraron diversas actividades como el trabajo en equipo, las debilidades en la cadena de suministro, la pérdida de

inventarios, y la dinámica del mercado en cuanto a oferta y demanda, conectándose de esta forma con las situaciones que enfrentaron los pequeños y medianos empresarios monterianos con la baja rotación de inventario, generando pérdidas incalculables por la devaluación de la mercancía, por tanto, es de gran utilidad al momento de establecer las acciones que deben emprenderse para optimizar la reapertura de las empresas.

Igualmente, se encontró una investigación realizada por Ramírez (2020) enfocada a realizar un análisis de los efectos ocasionados por la pandemia en los diferentes sectores económicos y la reactivación de la economía. En este artículo, se revela otra de las aristas de este problema, y son las diversas situaciones que los gobernantes han tenido que sortear a raíz de la crisis, puesto que, las medidas de contingencia tanto sanitarias como económicas, en algunas oportunidades no fueron suficientes para desacelerar la crisis. Así mismo, puntualiza en que la base de la economía mundial colapso debido a la caída de los ingresos de las familias y el aumento de sus dudas, situación que se presenta porque al no haber estabilidad económica difícilmente se genera consumo, afectando la cadena.

Este artículo logra demostrar que el impacto del Covid-19 es amplio y afecta todos los sectores económicos, desde los hogares como consumidores primarios, hasta el estado que ha tenido que enfrentar la pandemia con medidas de contingencia desesperadas para salir de la crisis. Partiendo de ello, se considera también oportuno analizar la investigación de Correa (2020) cuya finalidad fue la identificación del impacto económico a nivel macro, a partir del Covid, con el fin de generar propuestas de reactivación.

Correa (2020) establece que debido al coronavirus se han presentado repercusiones al nivel mundial, como es el caso de las interrupciones de las cadenas de suministro, la contracción del comercio internacional, el desempleo, crisis financieras, reducción del turismo, incertidumbre, etc., situaciones que afectan

ampliamente la economía y la estabilidad de las naciones. Como se puede ver, es determinante, identificar esas acciones que logran impactar la economía para así poder proponer estrategias que favorezcan la reactivación económica y determinen la oportunidad de las medidas tomadas por la administración pública en aras de minimizar los efectos de la pandemia en la comunidad analizada.

Otro estudio realizado por el Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo, en cabeza de Hevia y Neumeyer (2020), tuvo como objeto analizar el impacto económico de la pandemia por Covid-19 y las consecuencias en las políticas con ayuda de un marco conceptual. Los autores señalan que la pandemia por coronavirus es uno de los desafíos de gran magnitud para la humanidad, en la medida que existen situaciones que ponen en riesgo la estabilidad de los mercados como es el caso de la combinación de políticas como el distanciamiento social, el confinamiento y las cuarentenas, involucran además una reducción (o en su defecto el cese) de actividades de producción y consumo por un tiempo indefinido, causando el desplome de los mercados y el cierre de las empresas, ocasionando a su vez el desempleo de millones de personas.

Este estudio puntualiza en la necesidad de voltear la mirada a empresas pequeñas, en la medida que el 53 % de la fuerza de trabajo en América Latina se centra en estas empresas, y a pesar de ello, su acceso al sistema financiero es limitado, y por tal motivo “hacerles llegar recursos, tanto a ellas como a sus empleados, para cubrir sus necesidades financieras representa un importante desafío logístico” (Hevia y Neumeyer, 2020, p. 15).

Lo anterior, se conecta con este artículo, en el despliegue de argumentos que determinan la importancia de analizar la pandemia como un desafío que los entes gubernamentales deben enfrentar con estrategias oportunas, directas y representativas para impulsar nuevamente la economía a pesar de las barreras que surgieron por efectos de otras medidas preventivas.

2.2 DESARROLLO ECONÓMICO

El desarrollo económico es un concepto que relacionan ampliamente con el de crecimiento económico, sin embargo, difieren uno del otro, en la medida que este último se trata de la variación de ingresos o riqueza generados por un país de un período a otro, pero el desarrollo económico se refiere a la forma en la que esa riqueza se distribuye en toda la nación. Frente a este tema, Rivera (2014) señala que existen diversas teorías que logran un abordaje completo de este fenómeno y que es importante tener en cuenta la trayectoria de estas en la historia.

Para empezar, se presenta la teoría de la dependencia, originada en la década de los cincuenta a partir de investigaciones realizadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y las investigaciones personales de otros autores, como es el caso de Prebisch (1949) quien inició sus investigaciones en la CEPAL, y se conoce por ser el autor de la teoría base de desarrollo económico en este organismo; dentro de sus resultados, logra concluir que el comportamiento desigual de los países en el comercio internacional es el que hace que surjan diferencias marcadas entre las naciones. Así, las relaciones existentes entre centro y periferia que se dieron entre 1950 y 1960 atentaban contra el desarrollo de los países periféricos, dado que aquellos países con industrias desarrolladas se llevaban todos los beneficios del progreso tecnológico, mientras que aquellos países que realizaban las exportaciones se perjudicaban por los injustos términos del intercambio de sus productos.

Así, Prebisch (1949) cuestionaba ampliamente la teoría de las ventajas competitivas de David Ricardo, porque cuando cada país se especializa en sus ventajas, se está condenando a los países en desarrollo al atraso. Cuestionamientos que Walt Whitman Rostow compartió en algunos aspectos y a los cuales vinculó otras fuerzas presentes en las sociedades para contribuir en la teoría de desarrollo económico. Su contribución se centró en lograr la interacción de tres

situaciones de la vida cotidiana en esa época (1950-1960): el endurecimiento de la teoría proveniente de los análisis de la economía mundial, la formulación de propuestas socialistas (para él comunistas) y las investigaciones realizadas con sus compañeros del MIT acerca del proceso de modernización en el mundo en desarrollo (Gutiérrez, 2003).

De esta manera el aporte de Rostow (1960) a la teoría de desarrollo económico se distingue por tres características: ubicar el proceso de crecimiento económico en la evolución completa de las sociedades, es decir, como el resultado idóneo de una interacción entre los elementos económicos y no económicos del pensamiento social; en segundo lugar, la clasificación del crecimiento económico por etapas que son:

La sociedad tradicional: definida por una economía proveniente del campo y enfocada a la autosubsistencia, baja productividad y poca capacidad tecnológica. La jerarquización social y el mínimo nivel de inversión.

Condiciones previas al despegue: implican el cambio de la situación previa, aumentando el capital social, la producción agrícola, el manejo de avances tecnológicos. Impulsar la expansión de las importaciones y la reinversión en la industria.

El despegue: en esta fase se determina el crecimiento y expansión de actividades, se genera un aumento en la tasa de inversión superando la renta nacional al 10 % y se potencia el desarrollo político y social que favorezca la modernización.

Marcha hacia la madurez: implica la vinculación de la tecnología moderna a los recursos y la suplantación de algunos sectores que hacían parte del despegue por otros sectores guía que den un nuevo impulso para seguir en proceso de

crecimiento. En esta etapa se dan cambios representativos que incluyen modificaciones en la estructura y fuerza de trabajo, así como la disminución de la producción rural; se aprecia un aumento del consumo y una mayor especialización del recurso humano en el ámbito técnico y profesional.

Alto consumo de masas: implica aumentar el consumo de servicios en la estructura económica, y aumentar la importancia de la producción de bienes de consumo duraderos sobre aquellos de primera necesidad.

Y por último, reconoce que a través del impacto de la revolución científica y de las diferentes innovaciones y desarrollo de inventos se cambió el sentido de la sociedad porque estas ya no fueron emergentes esporádicamente, sino que se convirtieron en algo regular (Rostow, 1960).

A mediados de los años setenta surge la teoría neoclásica que destaca el triunfo del modelo de apertura económica en los países latinoamericanos. Las causas que explican esta situación se adentran en hechos como el cambio de poder en países como Reino Unido, Estados Unidos y Alemania, que llevó a transformar los planteamientos de algunos organismos como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo, los cuales influyen en las políticas económicas de los países del tercer mundo.

Además de ello, la poca importancia a los modelos socialistas de países subdesarrollados, el movimiento hacia mercados orientales, cambios en el modelo de acumulación, los contrastes y efectos de las teorías de desarrollo conocidas, la crisis del keynesianismo, entre otras situaciones, originaron la teoría de apertura económica y la creación de reformas estructurales que buscaban la transformación de un modelo endógeno en uno exógeno de desarrollo.

Después de estos planteamientos, nuevos autores abordaron el tema y entre ellos Douglass North, quien en compañía de varios colegas analizaron el desarrollo económico desde diversas perspectivas. En el caso de Porter (1991) este se centró en el fomento de la capacidad competitiva a través de ciertas ventajas con relación a otros países y naciones; North y Thomas (1978) veían en el análisis de costes sociales y privados una forma de evolucionar el crecimiento económico, en la medida que estos afectan en conjunto a la sociedad, planteando explícitamente, que la diferencia entre beneficios y costes (sociales y privados) se origina cuando el derecho de propiedad no se define adecuadamente o no se hace respetar. Hecho que lleva a North (1993) a puntualizar en que los países desarrollados tienen normas bien definidas y sistemas judiciales con un cuerpo legislativo y normativo bien definido, mientras que los países en subdesarrollo el cumplimiento obligatorio de las normas es incierto, debido a la ambigüedad de las normas e incertidumbre en el comportamiento del agente.

Siguiendo con el tema, los indicadores básicos del desarrollo son ampliados por Meier (1995, como se citó en Rivera, 2013, p. 30) de la siguiente forma:

- Crecimiento sostenido y a largo plazo del PIB *per capita*, manteniéndose al ritmo de países líderes.
- Cambios estructurales que permitan el pasaje paulatino a un régimen productivo basado en el aumento de la productividad.
- Disminución en el largo plazo del porcentaje de la población en condiciones de pobreza.
- Disminución de los índices de igualdad social.

Estos indicadores deben permanecer estables, contrario a esto si aumenta el coeficiente de atraso o el 30% de la población vive persistentemente en condiciones de pobreza se habla de que este país está atrapado en la trampa del atraso (Myrdal,

1979), que se constituye por esos elementos o fuerzas de causación acumulativa que no permitían a los países salir del atraso.

2.3 REACTIVACIÓN ECONÓMICA

La reactivación económica surge después de una crisis que lleva los niveles de crecimiento económico al suelo, y en este momento de la historia, esta crisis fue ocasionada por una pandemia producto del coronavirus SARS-CoV-2, originado en China, y que ha generado una crisis sin precedentes. Diversos autores explican que la reactivación económica es la fase del ciclo económico que permite el resurgimiento de las actividades económicas de un país, contribuyendo al aumento del empleo, la inversión, el comercio y la producción (Mejía y Palma, 2014). Sin embargo, para que este proceso sea posible, es imperante la necesidad de mantener políticas macroeconómicas expansivas en las esferas fiscales y monetarias (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2020, párr. 2).

La reactivación económica es efectivamente la fase ascendente del ciclo, porque permite la transición entre la depresión y la recuperación, generando efectos multiplicadores (en positivo) de las actividades económicas, comerciales y de producción (Avella y Fergusson, 2003). Así pues, cuando la meta es lograr que un país alcance un rumbo positivo después de una crisis que logra impactar a toda la población, se habla de reactivación económica (Rodríguez, 2012).

Ahora bien, dentro de las características de la reactivación económica es importante señalar que esta permite que la renta nacional crezca, se aumente la inversión, empleos, salarios y el bienestar social de los habitantes, teniendo claro que el objeto de dicha reactivación es la normalización del dinamismo del mercado, con ayuda de diversas estrategias que permiten además optimizar la calidad de vida de los individuos (Loor, 2018).

Y son precisamente esas características las que se requieren luego de atravesar una crisis como la actual, especialmente en las Pymes, donde el impacto negativo ha sido más notorio debido a que estas poseen bajos recursos y por ende su capacidad de recuperación es más lenta (Moreno et al., 2021). Según los planteamientos de Dini y Heredia (2021) es importante resaltar tres áreas que favorecen la reactivación económica: apoyar la incorporación de tecnologías digitales, estimular la formalización empresarial e impulsar la cultura del autocuidado.

Apoyar la incorporación de tecnologías digitales: debido a la transformación y las nuevas tendencias digitales adoptadas gracias al confinamiento por la pandemia, las políticas económicas están enfocándose a profundizar en los procesos de adopción digital, y la colaboración entre instituciones se ha ido ampliando. Los desafíos de la economía digital señalan problemas que se abordan de una forma más eficaz desde la tecnología, por ende, los autores proponen un análisis al marco regulatorio y estratégico para la consolidación de plataformas digitales como medio para generar nuevos servicios productivos.

Estimular la formalización empresarial: en este punto, es importante resaltar que la formalización de registros mercantiles ofrece a las empresas la posibilidad de acceder a beneficios estatales y facilita la incursión de estas en los sistemas financieros, favoreciendo el acceso a créditos y microcréditos que permiten el apalancamiento de la empresa para salir de la crisis. Es importante señalar que durante la crisis se han potenciado medidas para estimular la formalización.

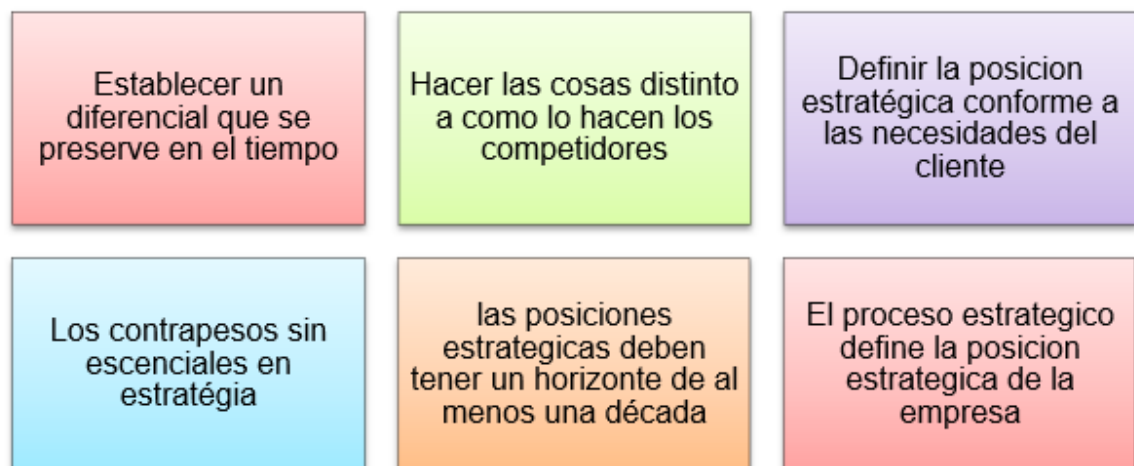
Impulsar la cultura del autocuidado: en un escenario probable de convivencia con el virus es necesario extender los protocolos de bioseguridad, diseñando e implementando normas técnicas para garantizar una producción y servicios seguros, lo que sería indispensable para la reactivación económica.

2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación organizacional es uno de los elementos determinantes para el éxito de la empresa, en la medida que esta, es parte fundamental del proceso administrativo, y a través de ella se plantean las directrices y se seleccionan las estrategias a desarrollar, partiendo de una serie de metas y objetivos a mediano, corto y largo plazo (Cuero et al., 2007). Lo anterior requiere, además, de la disponibilidad de recursos reales y potenciales que sirvan de referencia para ejecutar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. En palabras de Porter (1996), los administradores requieren de planes para poder organizar a las personas y los recursos, para así cumplir las metas propuestas. Porter (1996) describe en su artículo *Qué es la estrategia*, las características representativas de la gestión organizacional, las cuales se evidencian en la Figura 1.

Figura 1

Características de la gestión organizacional



Fuente: elaboración propia con base en Porter (1996)

En lo que respecta a la estrategia, Chandler (1962, como se citó en Serrato, 2019) la definió como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de

los recursos necesarios para alcanzar las metas y los objetivos y la asignación de los recursos para que estos se implementen y se cumplan. Posteriormente se habla de la administración estratégica señalándola como un compuesto de las etapas de análisis e implementación (Kaplan y Beinhocker, 2003).

Así pues, la planeación estratégica es una herramienta que permite a las empresas prepararse para las situaciones que deben enfrentar en el futuro, ayudándoles a orientar sus esfuerzos hacia metas alcanzables (Mintzberg, como se citó en Montoya, 2009). Además, permite a los líderes, alcanzar los objetivos propuestos con ayuda de estrategias tácticas y operativas (Kaplan y Beinhocker, 2003) facilitando su implementación a través de la toma de decisiones (López y De la Garza, 2020).

La planeación estratégica inicia con la elaboración de un análisis de estratégico, que incluya los impactos internos y externos que afectan a la empresa, el análisis de estos impactos puede realizarse a través de diversas técnicas: el análisis DOFA, donde se tienen en cuenta elementos internos (Fortalezas y Debilidades) y elementos externos (Oportunidades y Amenazas) de las organizaciones para crear una matriz que al integrarse, de origen a estrategias para mejorar las debilidades y combatir las amenazas y así mismo para potencializar las fortalezas y oportunidades (Barragán y González, 2020).

También se puede mencionar en este punto el modelo de análisis del entorno PEST-PESTEL, creado inicialmente por Aguilar y perfeccionado con ayuda de los teóricos Vadake Narayanan y Liam Fahey. Este modelo permite reconocer elementos importantes de las empresas como lo son los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, y de ser necesario, los aspectos Ecológicos y Legales (Narayanan y Fahey, 1986).

Seguidamente, se plantean los valores compartidos, en los cuales se incluyen la visión, misión y planes a futuro, los cuales permiten legitimar el cambio organizacional. Siguen entonces los valores finales de la organización, que anexan a lo anterior la estrategia, los factores claves de éxito, áreas de resultado, y objetivos estratégicos. Luego se encuentra la formulación y alineación de las estrategias, que se realiza desde tres niveles organizacionales: el nivel corporativo, el nivel de estrategias genéricas y el nivel funcional. Y finalmente, la implantación de la estrategia, que involucra a todas las funciones y personas que hacen parte de la empresa (Barragán y González, 2020).

Sin embargo, es importante señalar que aun cuando la planeación estratégica es determinante para superar momentos de crisis, también se requieren elementos importantes como el liderazgo y la buena dirección de la organización, que sumado a una serie de capacidades de la empresa, hacen posible que se adapte al entorno cambiante con mayor facilidad (Barney, 1991).

2.5 CAPACIDADES DINÁMICAS DE LAS PYMES

Se entiende por capacidades dinámicas a las habilidades de la empresa para “integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente” (Teece et al., 1997, p. 516). Estas capacidades permiten la detección y aprovechamiento de oportunidades comerciales en contextos que se encuentran inmersos en procesos de cambio constante y la transformación de las operaciones para adaptarse a la realidad de mercado que va surgiendo conforme la dinámica del mercado (Teece, 2007).

La teoría de las capacidades dinámicas se origina en los planteamientos de la teoría de la Visión Basada en Recursos, en la cual la organización se analiza como un conjunto de recursos tangibles e intangibles. Su nombre se le debe al trabajo realizado por Birger Wernerfelt en la década de los 80, donde se analizaron

las características internas (recursos y capacidades) de la empresa que se hacen necesarias para lograr ventajas competitivas que les permitan a estas sobrevivir en el mercado (Barney, 1991).

Una de las principales situaciones que generaron polémica en los planteamientos de Wernerfelt, fueron las críticas porque este autor da poca importancia a la dinámica del entorno, y que así mismo, se centra en esas características que permiten la diferenciación de la empresa y que impulsan la creación de ventajas competitivas. Sin embargo, autores como Cruz et al. (2009) afirman que estas características no son perdurables en el tiempo, dado que el mercado es cambiante y las empresas debe tomar decisiones acerca de cómo usar sus características internas para sobrevivir en el mercado.

Partiendo de estas críticas, diversos autores (Teece et al., 1997, Cruz et al., 2009, Barney, 1991) explican que la teoría de la Visión Basada en Recursos no es suficiente para adquirir esas ventajas competitivas en los entornos rápidamente cambiantes, y partiendo de ello, nace una corriente de pensamiento que analiza las capacidades de la empresa desde una perspectiva más dinámica, que permite a la empresa modificar o renovar sus competencias para adaptarse a los cambios del entorno, involucrando en estos cambios la innovación.

Así pues, surge la teoría de las capacidades dinámicas desde el trabajo de Teece y Pisano (1994) y Teece et al. (1997) quienes toman aportes de la teoría previamente mencionada para amoldarlo a un entorno en donde se puedan presentar cambios repentinos, y a pesar de ello, se conserve la competitividad de las empresas. Para Teece et al. (1997) las capacidades dinámicas son aquellas que posee la empresa para adaptarse al entorno cambiante a través de la integración, construcción y reconfiguración de las competencias internas y externas. Desde la apropiación de estas competencias, la empresa puede crear nuevos productos y

procesos como respuesta al cambio que se genera en el mercado (Zapata y Mirabal, 2018).

Las capacidades dinámicas desde la perspectiva de Teece y Pisano (1994) son las siguientes:

Detección: implica la capacidad de identificar y evaluar las oportunidades que se pueden presentar en un entorno cambiante y para lograr un mejor análisis se hace uso de sistemas analíticos que detecten oportunidades y amenazas; esta capacidad es importante en la medida que permite reunir información importante del mercado, filtrando y reduciendo la cantidad de información obtenida para dejar la que es realmente representativa.

Incautación: se centra en la movilización de recursos para abordar las oportunidades que se identificaron previamente, con la finalidad de evaluar la situación y determinar la necesidad de reformular el negocio. Así mismo, ofrece la oportunidad de realizar movimientos y nuevas inversiones que se consideren apropiadas en las áreas del mercado donde la aceptación es probable.

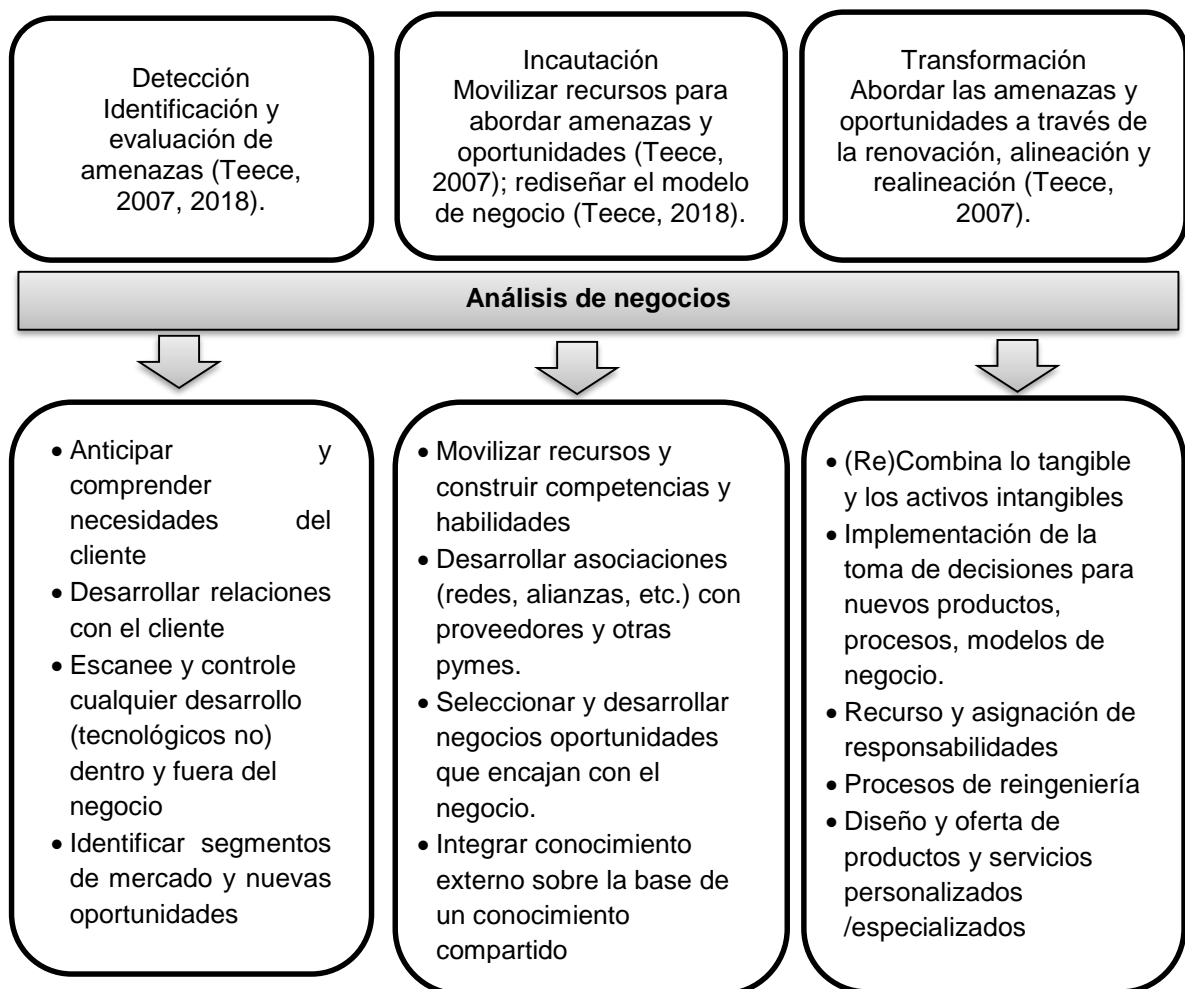
Transformación: implica la implementación del modelo de negocio que se ha reconfigurado, a través de la movilización de recursos y activos que permiten pasar a una etapa de transformación. Para ello, Teece (2012) propone el seguimiento de una serie de pasos necesarios como la orquestación de los recursos, la reingeniería de los procesos y la implementación de la toma de decisiones, lo que permite asegurar la sostenibilidad de la empresa.

En la Figura 2 se puede apreciar un conjunto de actividades que pueden ser compatibles con las capacidades dinámicas, y que provienen del análisis de negocios implementados por Zamani et al. (2022) en su investigación, y que se combinan con las necesidades actuales de transformar el modelo de negocio de

estas, teniendo en cuenta la contingencia originada por la pandemia. Sin embargo no se deja de lado la limitante de las Pymes para invertir debido a la falta de flujo de efectivo; por ende, los autores establecen un mayor acercamiento de estas capacidades y actividades a empresas emergentes con menos paradigmas y mayor capacidad de innovación.

Figura 2

Capacidades dinámicas y actividades que pueden ser compatibles con el Análisis de Negocios



Fuente: Zamani et al. (2022)

3. METODOLOGÍA

El enfoque de la presente investigación es mixto, dado que se hace uso de los beneficios de la investigación cuantitativa y la cualitativa para lograr el análisis y comprensión de un fenómeno determinado (Hernández et al., 2015). El análisis cualitativo parte de la aplicación de una encuesta para reconocer la situación de las Pymes monterianas después de la pandemia por Covid-19. Por su parte, la investigación cualitativa permite el estudio de fenómenos y el impacto de estos en la realidad.

En lo que respecta al tipo de investigación, se considera que este es exploratorio, dado que se busca indagar acerca de situaciones, cosas o temas que no han sido investigados previamente; en este caso particular, al inicio de la investigación, apenas se estaban retomando las actividades comerciales y algunos de los efectos generados por la pandemia eran vistos a simple vista, pero no habían sido estudiados de manera adecuada, y no habían investigaciones previas que develaran con mayor precisión el impacto en las Pymes monterianas.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron como técnicas de recolección de información la revisión bibliográfica y la encuesta. La revisión bibliográfica, a pesar de estar inmersa en todo proceso investigativo, es determinante en esta investigación porque es la que permite hacer un rastreo de huella relacionado con las teorías que soportaron el análisis y que, a su vez, permitieron la construcción de una propuesta para la administración municipal, que permita la optimización en términos de reactivación económica y comercial de las pymes.

Por su parte, la encuesta se compone de una serie de preguntas que permiten obtener información acerca de una situación específica (Hernández, et al. 2015), en este caso particular, temas relacionados con la pandemia por Covid 19 y

sus efectos; el instrumento utilizado fue un cuestionario de preguntas cerradas. Para la validación de este, inicialmente se consultó a través de un juicio de expertos un instrumento conformado por 20 preguntas, que fue sintetizado a las diez preguntas que se evidencian en el Anexo 1. Los expertos a cargo de la validación fueron: Estepan Pacheco Buevas (Magister en Administración), Brayan Sakr Berrocal (Magister en Administración) y Sandy Yáñez Guzmán (PhD. Ciencias Sociales).

En lo que respecta a la medición de la confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, realizando una prueba piloto con un grupo de 37 microempresarios. Posteriormente, los resultados se analizaron arrojando los datos que se observan en la Tabla 2:

Tabla 2

Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,802	,807	10

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, al observar los resultados de la tabla 2, se establece que la medida de confiabilidad del instrumento es de aproximadamente el 80%, lo cual indica un buen entendimiento de los encuestados sobre los ítems y puede ser aplicado.

En cuanto a la población objeto de estudio, estos fueron los administradores de las pymes monterianas ubicadas en el centro de la ciudad de Montería, las cuales suman un total de 251. La muestra fue de 187 administradores, seleccionados a través del censo poblacional, donde se decide seleccionar a todos los participantes, teniendo en cuenta dos criterios de inclusión: que las empresas existieran antes de la pandemia y que la persona que respondiera las preguntas llevara administrando

la pyme al menos tres años. El criterio de exclusión se relacionó con la voluntad de participar en la investigación.

Partiendo de lo anterior, la muestra se seleccionó teniendo en cuenta lo expuesto en la Tabla 3.

Tabla 3

Selección de la muestra

Criterio a tener en cuenta	Frecuencia
Número de Pymes del centro de Montería (NP)	251
Pymes excluidas por antigüedad (menor a 3 años) (CI1)	8
Pymes excluidas por tiempo laborado (administración menor a 3 años) (CI2)	32
Pymes excluidas por voluntad de participación (CE1)	24
Total muestra= NP-CI1-CI2-CE1	187

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la investigación se tuvieron en cuenta los objetivos propuestos para el cumplimiento del objetivo general; por tanto, se detallarán las actividades realizadas en cada uno de ellos:

En el objetivo 1: Identificar el impacto de la pandemia por Covid-19 en las Pymes del municipio de Montería, primeramente se realizó un análisis de la situación actual a nivel nacional y se acompañó de una revisión de antecedentes. Luego se creó un cuestionario que fue validado por expertos y modificado conforme a las sugerencias de estos, para posteriormente realizar una prueba que permitiera medir la confiabilidad de este. Seguidamente, se aplicó el cuestionario a la muestra seleccionada de 187 administradores de pymes. Luego, se organizaron los datos, los cuales fueron sistematizados y analizados a través del Software SPSS 20.0 en castellano, para obtener los resultados en tablas y figuras.

Después de tener la información gráfica, se procedió al análisis de esta en virtud del objetivo propuesto. Para ello, se hizo una revisión bibliográfica que permitiera iniciar una discusión a partir de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta los antecedentes y teorías previamente estudiados.

Para el objetivo 2: Determinar la mortalidad empresarial y el nacimiento de las Pymes después de la pandemia en la ciudad de Montería, se inició con una solicitud a la Cámara de Comercio de Córdoba, para obtener información de la dinámica de las Pymes en el municipio de Montería en el período en los años 2019, 2020 y 2021. Posterior a esto, a través de una matriz, se realizó un análisis del comportamiento de estas empresas, teniendo en cuenta tres elementos:

Creación de empresas: aquí se analizó el número de empresas nuevas que se crearon en el período de tiempo mencionado.

Permanencia de las empresas: en esta parte se analizó las empresas que renovaron su matrícula mercantil en 2018, 2019 y 2020

Empresas cerradas: en este punto se analizó el número de empresas que cerraron durante la pandemia y que posterior a ella, cancelaron su matrícula mercantil.

Teniendo claro esto, se analizó el impacto de la crisis generada por el coronavirus, en la permanencia de las empresas en los años siguientes a la llegada de la pandemia

En lo que respecta al desarrollo del objetivo 3: Establecer los factores que favorecen y/o dificultan la reactivación económica, primero se realizó un análisis de la información obtenida en la encuesta, las estrategias aplicadas por la administración municipal y la revisión bibliográfica realizada, se elaboró una matriz

de análisis DOFA asociada a la reactivación económica de las Pymes, donde se analizan los factores internos y externos que influyen en la empresa. Seguidamente, se hizo una lista de todos los factores encontrados, y posteriormente, se dividió ese listado entre los factores que favorecen y los que dificultan la reactivación económica.

Finalmente, para cumplir con el objetivo 4: Identificar las estrategias que favorecen la reactivación económica de las Pymes de la ciudad de Montería para el período 2021-2022, inicialmente se parte de la matriz de análisis DOFA y se establecen las estrategias que permitirían la reactivación económica de las Pymes de la ciudad de Montería en el período 2021-2022. Posteriormente, se les da forma con ayuda de la teoría analizada y las necesidades detectadas en el diagnóstico.

Otro de los elementos importantes a presentar dentro de la metodología es la operacionalización de las variables, la cual se evidencia en la Tabla 4. La variable independiente es la Pandemia por Covid -19, en la medida que esta es una razón potencial de variación para las variables independientes que son el desarrollo económico y la reactivación económica.

Pandemia por Covid 19: esta variable hace relación a la enfermedad ocasionada por el virus Sar-Cov2 en el país de China, la cual, al ser de fácil propagación, y con efectos sanitarios negativos, fue determinada por la OMS como una pandemia; se conoce también como coronavirus (OMS, 2020). Esta variable se acompaña de una dimensión que se ha denominado Pymes, y se evaluó desde los indicadores: efectos administrativos (acciones relacionadas con la administración de las pymes), efectos demográficos (desempleo, ubicación geográfica, entre otros) y efectos económicos y financieros (apalancamiento financiero, pérdidas de mercancía, pago a proveedores, etc.).

Tabla 4*Operacionalización de variables*

Objetivo General: Diseñar estrategias que permitan impulsar la reactivación económica de las Pymes monterianas después de la pandemia por Covid-19				
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Instrumento de Recolección de la Información
Identificar el impacto de la pandemia por Covid-19 en las Pymes del municipio de Montería	Pandemia por Covid-19	Pymes	Efectos administrativos Efectos demográficos Efectos económicos y financieros	Cuestionario autoadministrado de forma física a los administradores de las Pymes del municipio de Montería
Determinar la mortalidad empresarial durante la pandemia y el nacimiento de las Pymes después de la pandemia en la ciudad de Montería	Desarrollo económico	Dinámica empresarial	Nacimiento de empresas Mortalidad de empresas	Informe Cámara de Comercio
Establecer los factores que favorecen y/o dificultan la reactivación económica en las Pymes monterianas	Reactivación económica	Factores asociados a la reactivación económica	Factores que favorecen la Reactivación económica Factores que dificultan la Reactivación económica	Cuestionario autoadministrado de forma física a los administradores de las Pymes del municipio de Montería.
Identificar las estrategias que favorecen la reactivación económica de las Pymes de la ciudad de Montería para el período 2021-2022	Reactivación económica	Estrategias de reactivación económica	Capacitaciones empresariales Apalancamiento financiero Estrategias de la administración pública Competitividad	Análisis DOFA Cuestionario autoadministrado de forma física a los administradores de las Pymes del municipio de Montería Análisis DOFA

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo económico: esta variable hace referencia a la capacidad de un país o región de generar riqueza, mantener la prosperidad y bienestar económico y social de sus habitantes (Mejía & Palma, 2014). La dimensión que la acompaña es la dinámica empresarial, en la medida que se espera reconocer el comportamiento de las empresas durante la pandemia y durante la reactivación económica, es decir, que como indicadores, se espera determinar el nacimiento de empresas después de la pandemia y la mortalidad de empresas en pandemia.

Reactivación económica: es la fase ascendente dentro del ciclo económico, puesto que se hace una transición entre la depresión y la recuperación (Avella & Fergusson, 2003). La dimensión que se trabajará son las estrategias de reactivación económica, es decir, las acciones que se pueden emprender para reactivar la economía, teniendo en cuenta indicadores como las capacitaciones empresariales, el apalancamiento financiero, las estrategias de la administración pública y la competitividad.

4. RESULTADOS

4.1 IMPACTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19 EN LAS PYMES DEL MUNICIPIO DE MONTERÍA.

Para poder iniciar este punto, se hace necesario inicialmente reconocer cuáles fueron las estrategias implementadas por la administración municipal para hacer frente a la crisis generada por la pandemia por Covid-19. Así pues, después de una revisión de las medidas tomadas, se encontró que la Alcaldía municipal, inició la reactivación comercial cogiéndose a las medidas impuestas por el gobierno y creando otras con apoyo departamental, entre las cuales se destacan:

- Protocolo de bioseguridad: el ente municipal se acogió a las medidas nacionales relacionadas con el uso permanente de tapabocas, desinfección periódica de los locales comerciales, uso de alcohol y/o desinfectante a la entrada de los establecimientos y medición de la temperatura. También, se dispuso de una página web para que los microempresarios registraran sus negocios y aceptaran el cumplimiento de protocolo de bioseguridad como condición para la reapertura (Alcaldía de Montería, 2020).
- Aforo: se cumplió con un aforo de empleados y clientes teniendo en cuenta las dimensiones del local comercial (Alcaldía de Montería, 2020).
- Pico y cedula: se estableció un cronograma de salida para los ciudadanos atendiendo al último número de su cedula, siendo este el pasaporte para acceder a centros comerciales, locales, entidades y hasta para el tránsito en las calles (Alcaldía de Montería, 2020).
- Pago de impuestos: se corrió el cronograma tributario, con el fin de permitirles a los microempresarios un movimiento más oportuno del

dinero y así poder invertir en mercancía o pagar obligaciones financieras (Alcaldía de Montería, 2020).

- CrediExpress de la Gente: con este programa se impulsó la reducción de préstamos informales a los llamados gota a gota, quienes hacen micro préstamos a un interés del 20 % en periodos que oscilan de 20 a 40 días, y que se deben pagar diariamente, haciendo que los ingresos diarios se vean reducidos.
- Economía para la Gente: se enfocó en el apoyo a la población informal, la cual no contaba con los elementos necesarios para volver a sus actividades y por ende, atravesaron una crisis representativa, por ello, la Alcaldía decidió dotarlos de implementos de bioseguridad como guantes, alcohol, tapabocas, etc. (Alcaldía de Montería, 2021).
- Ruta E: en este programa se unieron más de 50 actores económicos del municipio para fomentar la reactivación de empresarios formales e informales (Alcaldía de Montería, 2021).
- Montería Conecta: se trató de una feria de emprendimiento en la cual se unieron varios emprendedores para vender sus productos, alcanzando ventas superiores a los 40 millones de pesos (Alcaldía de Montería, 2021).
- C- Emprende: a través de la Universidad del Sinú, Impulsa (Fiducoldex), y Alcaldía Montería, se logró que Montería ingresara a la red de ciudades que fortalecer la cultura del emprendimiento a través de la iniciativa C-Emprende Montería del Ministerio de Industria Comercio y Turismo; logrando la gestión del primer campus de emprendimiento exponencial (Serrano, 2021).

- El campo en tus manos: estrategia que gestionó la Oficina de Agricultura y Desarrollo Rural para llevar los productos del campo a la ciudad, sin ayuda de personas intermediarias (Asociación Colombiana de Ciudades Capitales, 2021).
- Convenio con iNNpulsa: permitió la realización de la feria ReactivaTECH, donde los empresarios y emprendedores monterianos accedieron a un sinnúmero de beneficios, teniendo en cuenta sus necesidades (iNNpulsa Colombia, 2021).

Paso seguido, se aplicó la encuesta a los pequeños y medianos empresarios del municipio de Montería que fueron seleccionados, y se encontró que, de las empresas ubicadas en el centro de esta ciudad el 12 % se dedican a la agricultura, el 6 % a la industria, el 54 % al comercio, el 4 % a la construcción, el 17 % a la salud y el 7 % a los servicios. De estas empresas, un 22 % perteneciente al sector salud y servicios, no registró tiempo de inactividad, mientras que las demás registraron periodos inactivos entre uno y doce meses (Tabla 5); el mayor tiempo de inactividad fueron los meses de marzo, abril y mayo de 2020.

Tabla 5

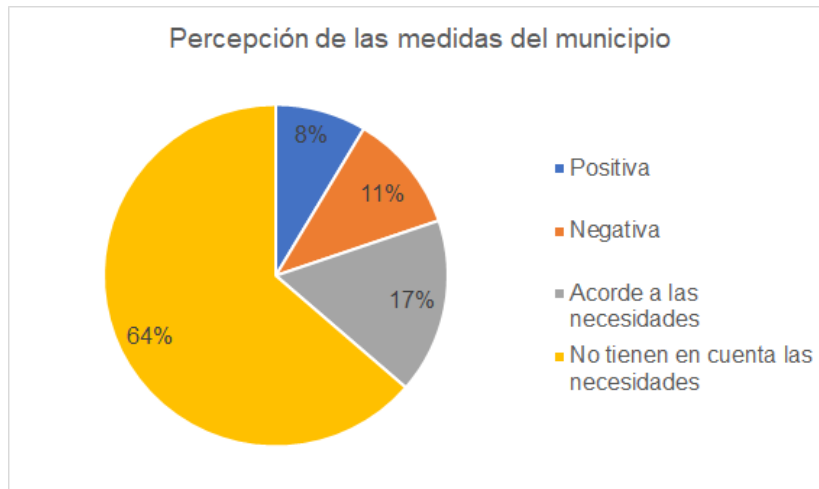
Actividad económica de las empresas del centro de Montería

Actividad económica	Porcentaje	Inactividad
Agricultura	12 %	12 %
Industria	6 %	6 %
Comercio	54 %	54 %
Construcción	4 %	4 %
Salud	17 %	-
Servicios	7 %	2 %

Fuente: Encuestas aplicadas

Figura 3

Percepción de las medidas tomadas por el municipio



Fuente: Elaboración propia tomado de las encuestas aplicadas.

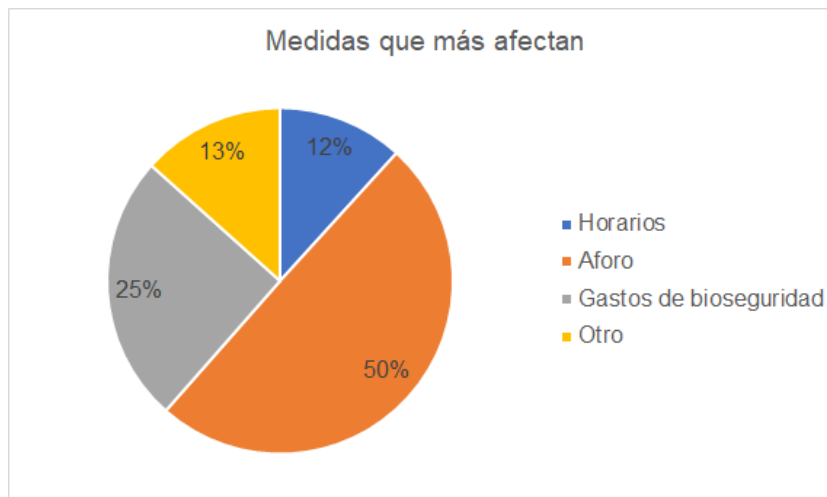
Como se puede ver en la Figura 3, la percepción de los pequeños y medianos empresarios frente a las medidas tomadas por el municipio no es la más favorable; un 11 % tiene una percepción negativa, mientras que un 64 % afirman que no tienen del todo en cuenta las necesidades de ellos. Destacan que aun cuando se habla de amplias líneas de crédito, estas sugieren la necesidad de diversos requisitos que por la pandemia no se pueden dar; además, que muchos de ellos se encuentran reportados por las centrales de riesgo debido al no pago de sus obligaciones, dado que los alivios financieros consistieron en aplazar los pagos, pero los intereses siguieron corriendo y este hecho los llevó a un mayor endeudamiento. Así mismo, el condicionamiento de un determinado número de clientes en el local reduce ampliamente las ventas.

De esta manera, los encuestados establecen que las medidas que más los afectan son los horarios en un 12 %, el pago de los créditos adquiridos antes de la pandemia en un 13 %, los gastos de bioseguridad (desinfección del local, compra de elementos de desinfección para empleados y clientes, compra de tapabocas, entre otros elementos) afectan en un 25 %, mientras que el 50 % de ellos señala

que el límite de aforo los afecta ampliamente, porque los clientes no esperan y prefieren irse a otro lugar, tal como se puede ver en la Figura 4.

Figura 4

Medidas que más afectan



Fuente: Elaboración propia tomado de las encuestas aplicadas.

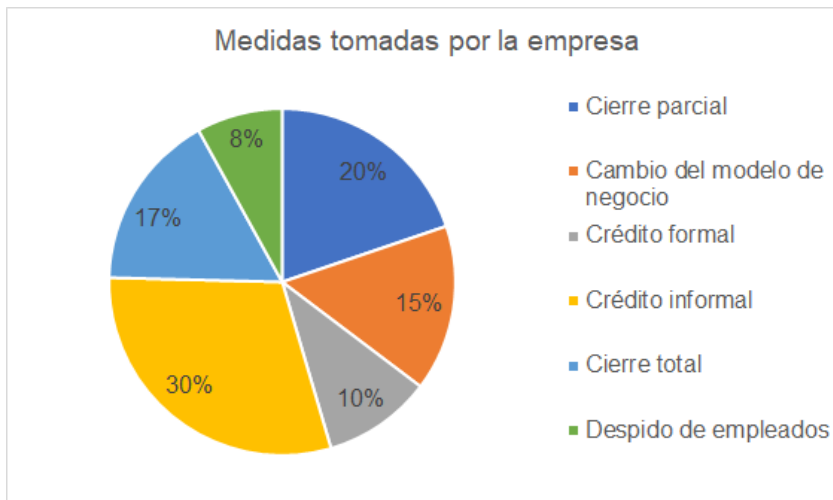
Seguido de esto, se indagó acerca del estado de las ventas en la empresa, ante lo cual un 70 % de ellos respondió que han disminuido, mientras que en un 21 % han aumentado, y el 9 % restante señala que permanece igual. Los mayores porcentajes de disminución se sitúan entre el 31 % y el 50 % en el 52 % de los encuestados, y más del 50 % para el 39 % de ellos. El aumento de las ventas en el 21 % de los empresarios está entre el 31 y el 50 %, mientras que para el 79 % de ellos el aumento fue de más del 50 %; es importante resaltar que este aumento se evidencia en las droguerías y las empresas prestadoras de servicios médicos, como enfermeras o personal de salud independiente.

Esta situación ha sido realmente dura para los empresarios, principalmente por las medidas que han tenido que tomar, unas más duras que otras, pero que realmente han afectado el desarrollo de la empresa. Como se puede ver en la Figura 5, un 20 % de los encuestados realizó el cierre parcial de la empresa, un 15 % tuvo

que recurrir al cambio de modelo de negocio, el 10 % acudió a créditos formales, mientras que el 30 % también decidió apalancarse, pero de manera informal, el 17% tuvo que acudir al cierre total de su empresa y el 8 % al despido de empleados.

Figura 5

Medidas tomadas por la empresa

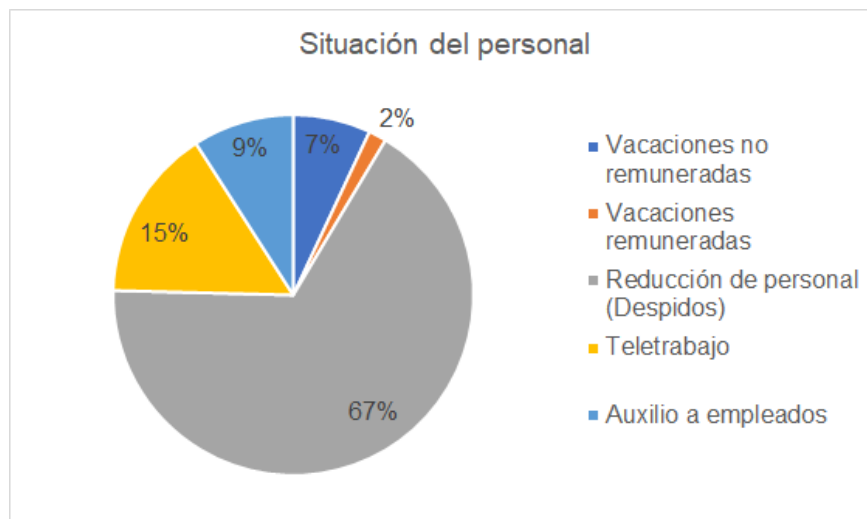


Fuente: Elaboración propia tomado de las encuestas aplicadas.

Frente a este tema, es claro que el personal que labora en la empresa sufrió cambios en su estado laboral, por tal motivo se pudo identificar que el 7 % de ellos envió a sus empleados a vacaciones no remuneradas, un 2 % les dio vacaciones remuneradas en un periodo de 15 días y posterior a esto, siguió cancelando un porcentaje del sueldo (para estos casos se identificó que las vacaciones fueron anticipadas); un amplio 67 % tuvo que despedir a su personal o reducir el número de empleados; un 15 % cambio a la modalidad de teletrabajo y el 9 % decidió ofrecerles auxilios mientras pasaba la pandemia como se puede ver en la Figura 6.

Figura 6

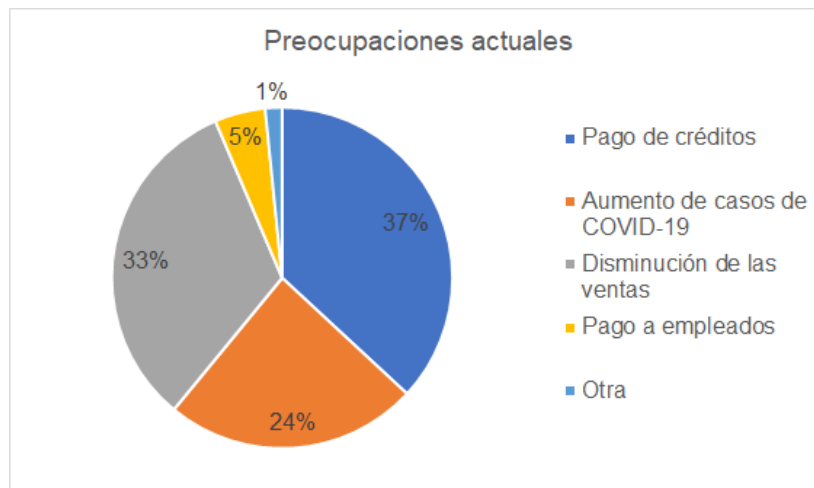
Situación del personal



Fuente: Elaboración propia tomado de las encuestas aplicadas.

Figura 7

Preocupaciones actuales de los pequeños y medianos empresarios



Fuente: Elaboración propia tomado de las encuestas aplicadas.

En lo que respecta a la liquidez de la empresa para subsistir en caso de que la pandemia persista, el 58 % de los pequeños y medianos empresarios manifiesta que demorarían sólo 1 y 2 meses con recursos propios, el 6 % lo haría entre 3 y 4

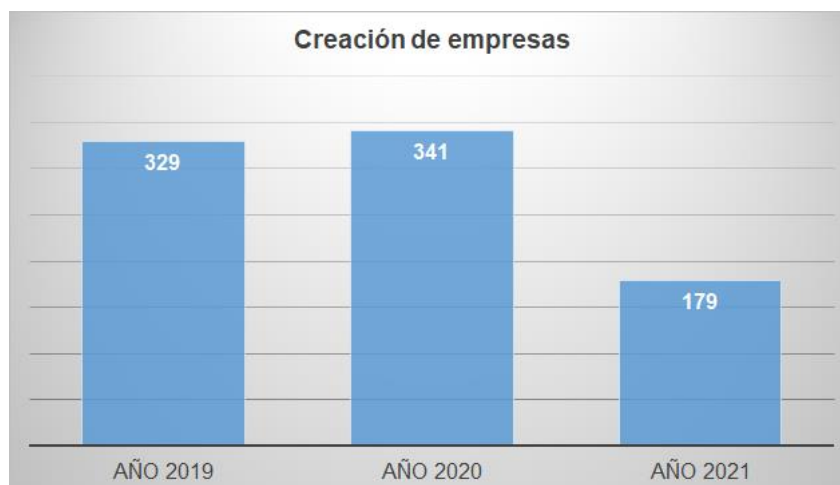
meses, el 13 % subsistiría entre 4 y 6 meses, el 12 % entre 6 y 12 meses y el 11 % restante más de 12 meses. Frente a esta situación, en la Figura 7 se evidencia que las principales preocupaciones son el pago de créditos (37 %), el aumento de casos de COVID 19 (24 %), la disminución en las ventas (33 %), el pago a empleados (5 %) y otras preocupaciones (1 %).

4.2 MORTALIDAD EMPRESARIAL Y EL NACIMIENTO DE LAS PYMES DESPUÉS DE LA PANDEMIA EN LA CIUDAD DE MONTERÍA

En la ciudad de Montería hay más de 6.000 empresas formales y cerca de unas 5.000 empresas informales (Cámara de Comercio de Córdoba, 2021), las cuales se han ido creando a lo largo de los años; en el año 2019, se crearon en la ciudad de Montería 329 empresas tal como lo indica la Figura 8, y al siguiente año, el número de empresas llegó a 341, lo que implica una variabilidad mínima entre ambos años; sin embargo, en el año 2021, después de la pandemia, se registra la creación de 179 empresas, es decir un 48 % menos que en los dos años anteriores.

Figura 8

Creación de empresas



Fuente: Elaboración propia tomado de la Cámara de Comercio de Córdoba.

Ahora bien, en la figura 7 se puede apreciar que, de las 301 empresas creadas en el año 2018, sólo renovaron su matrícula 179 en el año 2021, de las creadas en 2019, renovaron 121 y de las empresas que se crearon en 2020 sólo 79 concretaron la renovación a 31 de marzo de 2021, esto implica que 574 empresas fueron cerradas en época de pandemia en la ciudad de Montería. También se puede apreciar que son más sólidas las empresas con mayor antigüedad, dado que se evidencia mayor mortalidad en las empresas creadas en el año 2020.

Figura 9

Permanencia de las empresas



Fuente: Elaboración propia tomado de la Cámara de Comercio de Córdoba.

A pesar de lo expuesto aquí, se reconoce que existen varios emprendimientos que nacieron en tiempos de pandemia que no cuentan con matrícula mercantil, ni Registro Único Tributario (RUT) en la ciudad de Montería, por tanto no se encuentran registrados en las cifras mencionadas anteriormente. Estos emprendimientos no se pudieron contabilizar dado que la Alcaldía Municipal explica que están en aras de formalizarlos, dado que, a través de la feria ReactivaTECH se dejó al descubierto un gran potencial emprendedor en el municipio (Serrano, 2021). Hecho este que permite inferir que la necesidad de supervivencia generada por la pandemia, llevó a los monterianos, así como a muchos habitantes en el país, a

generar su propio sustento desde las habilidades que mejor se le vieron reveladas en este tiempo.

4.3 FACTORES QUE FAVORECEN Y/O DIFICULTAN LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA

Según los datos obtenidos por los pequeños y medianos empresarios, se puede establecer que existen diferentes factores que influyen la reactivación económica, algunos, influyen positivamente, favoreciendo este proceso, mientras que otros lo hacen de manera negativa, entorpeciendo, por tanto, partiendo de los datos recolectados, se presenta la tabla 6.

Tabla 6

Factores que favorecen y/o dificultan la reactivación económica

Factores que favorecen la R.E.	Factores que dificultan la R.E.
Apoyos por parte de la administración pública (Estado, departamento, municipio) a través de diversos programas.	Los créditos adquiridos antes de la pandemia que no pudieron ser pagados, afectaron el historial crediticio de las empresas y empresarios.
Apalancamiento financiero para empresas con historial crediticio favorable	Apalancamiento financiero a través de paga diarios.
Recuperación o creación de nuevos empleos.	Falta de capacitación de los empresarios para enfrentar la crisis.
Nuevas alternativas de empleo, como teletrabajo o ventas On Line.	Adaptación a la nueva normalidad (uso de tapabocas permanentemente, aforo, medidas de prevención, horarios de atención, etc.).
Creación de empresas en el año 2021 pese a la pandemia.	Falta de apalancamiento financiero que se ajuste a las necesidades actuales de los empresarios.
	Aumento de los casos de Covid-19

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, el ámbito económico es uno de los que más afecta la reactivación. Este tema fue cubierto por el Gobierno a través de alianzas con Findeter, Fedesarrollo, el Banco Internacional, entre otros, sin embargo, es un alivio para las empresas que no tuvieron inconvenientes con el pago de sus obligaciones, dado que la mayoría de los empresarios manifiestan que el papeleo para los préstamos y los requisitos no son un alivio para ellos y que este hecho los ha llevado a recurrir a préstamos en la modalidad de paga diarios.

4.4 ESTRATEGIA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE MONTERÍA EN EL PERÍODO 2021-2022

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta este punto, se analizaron las respuestas obtenidas en la encuesta, la revisión bibliográfica realizada en cuanto a los antecedentes relacionados con el tema, así como los factores que favorecen o dificultan la reactivación económica, para posteriormente realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la situación actual de las Pymes en aras de su reactivación económica.

Partiendo entonces de ello, se analizaron las posibles estrategias que favorezcan a las Pyme teniendo en cuenta las necesidades de capacitación, el apalancamiento financiero, alivios tributarios, digitalización, entre otras. Para ello, se tuvo en cuenta la teoría de las capacidades dinámicas expuesta por Teece et al. (1997) a través de la cual se logra integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en contextos cambiantes, como es el caso de lo que ha sucedido en el mundo con la pandemia por Covid-19, situación que ha logrado un desequilibrio económico de las empresas, puesto que no había precedentes recientes y, por ende, tampoco un mecanismo de reacción inmediato.

En la tabla 7 se puede apreciar el análisis DOFA realizado, el cual se toma como insumo para el diseño de la estrategia.

Tabla 7

Análisis DOFA

<p>Factores Internos</p>		<p>FORTALEZAS</p>	<p>Antigüedad de la empresa. Apalancamientos financieros positivos en las empresas que tienen buen historial crediticio. Adaptación al Teletrabajo.</p>	<p>DEBILIDADES</p>	<p>Poca disponibilidad de flujo de efectivo. Apalancamiento informal a través de paga diarios. Reportes en centrales de riesgo. Baja rotación de inventarios. Despido de empleados. Falta de capacitación a los empleados</p>
<p>Factores Externos</p>					
<p>AMENAZAS</p>	<p>Los cambios del mercado. Economía actual del país, departamento y municipio. Nuevos emprendimientos. Aumento de la competencia. Informalidad de las nuevas empresas. Surgimiento de empresas Online.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>Identificar nuevos segmentos de mercado. Creación de alianzas estratégicas. Desarrollar trabajo en línea para promocionar la empresa (Marketing digital) Monitorear la competitividad. Brindar alivios tributarios.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>	<p>Capacitar a los empleados de la empresa en el manejo de herramientas tecnológicas. Aumentar las ventas a través promociones que ayuden a la fidelización de los clientes.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>Alianzas de la administración municipal con entidades del Estado. Apoyo de la administración municipal. Fomento de la digitalización empresarial (Feria ReactivaTECH)</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p>	<p>Personalizar la atención con los clientes a través de canales digitales. Digitalización de las empresas.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p>	<p>Capacitación a los administradores de las Pymes. Apalancamiento Financiero a través de una alianza entre la Administración municipal y el Banco Agrario.</p>

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta aquí, y los resultados de la matriz DOFA, se propone la estrategia “Una Administración del lado de las Pymes” cuyo objetivo es favorecer la reactivación económica de las pymes a través de diversas acciones que se presentan a continuación:

4.4.1 Estrategias con apoyo de la Administración Municipal

Capacitación a la población empresarial

La pandemia dejó en evidencia que la capacidad de reacción ante la crisis es una ventaja de gran valor para la competitividad de las empresas, por ende, una de las debilidades para la reactivación económica se centró en la falta de capacitación de algunos empleados y administradores, y especialmente en el uso de herramientas tecnológicas, por tanto, capacitarlos es una necesidad.

- **Objetivo:** Fortalecer las competencias de los pequeños y medianos empresarios, administradores y empleados de las Pymes monterianas a través de alianzas con el SENA y la Universidad de Córdoba.
- **Beneficios:** a través de estas capacitaciones, los empresarios podrán identificar diversas estrategias que favorecen a su empresa, teniendo en cuenta los productos o servicios que ofrecen. Tendrán la oportunidad de llegar a nuevos mercados y crear nuevos canales de contacto con los clientes. Esta estrategia favorece también la creación de empleo desde la perspectiva de crecimiento de la empresa.
- **Tiempo de aplicación:** los empresarios, administradores y empleados podrían participar de estas capacitaciones los sábados durante un mes en las instalaciones del SENA, en horarios de 8 a 12 del mediodía.
- **Actividades:** grupos focales, talleres, actividades dirigidas, capacitaciones con profesionales.
- **Responsable:** Alcaldía municipal en convenio con el SENA.

- **Prioridad:** alta

Apalancamiento financiero

Como se puede ver en los resultados, la falta de flujo de efectivo, la restricción a créditos formales por reportes en las centrales de riesgo, la baja rotación de inventarios, la disminución de las ventas y la falta de estrategias de promoción, han llevado a los microempresarios a apalancarse de manera negativa, y este hecho perjudica el crecimiento de la empresa, dado que los altos intereses que se pagan no permiten invertir la utilidad en la compra de mercancía o desarrollo de nuevas estrategias, por tanto, es importante lograr un apalancamiento positivo con ayuda de la administración municipal.

- **Objetivo:** Ofrecer a los pequeños y medianos empresarios del sector central las posibilidades de acceder a créditos financieros con interés bajos, siendo garante la Alcaldía Municipal, que a su vez servirá de veedor en el manejo de los recursos.
- **Beneficios:** minimizar los préstamos informales que reducen la posibilidad de estabilidad de los empresarios; apalancar las pymes afectadas por la pandemia a fin de que logren mejorar sus ingresos y se reduzca el cierre de empresas en Montería; permite, además, mejorar su flujo de caja en el corto plazo y diseñar esquemas que hagan posible su pago posterior a la crisis. Contar con otra posibilidad de mejorar el historial crediticio a través de la implementación de moratorias temporales sobre los reportes negativos.
- **Tiempo de aplicación:** un año.
- **Actividades:** visitas a las empresas, análisis de la situación financiera, estimación de la capacidad de pago, acuerdos entre la Alcaldía y los empresarios, desembolso de préstamos.

- **Responsable:** Alcaldía municipal en convenio con las entidades financieras como el Banco Agrario.
- **Prioridad:** alta.

Alivios tributarios

Si bien es cierto que se ofrecieron alivios tributarios a los microempresarios, es importante tener claro que estos están superando una crisis y que se encuentran en mora con proveedores, arriendos, empleados, etc. y por ello, obtener un compás de espera para el pago de sus impuestos puede favorecer el flujo de caja y reactivar su economía más fácilmente.

- **Objetivo:** Ofrecer a los pequeños y medianos empresarios alivios tributarios sobre los gravámenes relacionados con los años 2020 y 2021.
- **Beneficios:** los pequeños y medianos empresarios podrán acordar modalidades de pago de los impuestos causados en los años 2020 y 2021, a fin de cumplir con la obligación contraída. Teniendo en cuenta el tiempo o plazo escogido para pagar, se realizarán descuentos entre el 50% y el 10%. Proveer mayor liquidez a los negocios a través del diferimiento de impuestos.
- **Tiempo de aplicación:** un año.
- **Actividades:** análisis de los impuestos pendientes por pagar, acuerdos de pago, pactar porcentajes de descuento.
- **Responsable:** Alcaldía municipal y Pymes.
- **Prioridad:** media.

Monitoreo de la competitividad

Con la llegada de la pandemia surgieron empresas de garaje, informales, las cuales no operan con los papeles en regla dentro del municipio, y especialmente en el área

del Centro, muchas de estas empresas que ofrecen servicios de comida, postres, accesorios, ropas y demás, a domicilio, han disminuido las ventas de los locales comerciales que eran frecuentados por los trabajadores de las empresas de la zona, por tanto, este hecho se ha convertido en una amenaza para ellos y se requiere de la colaboración de la administración municipal para impulsar la formalización de estas empresas y que operen en igualdad de condiciones.

- **Objetivo:** Brindar garantías a los empresarios legalmente constituidos frente aquellos que operan de manera ilegal.
- **Beneficios:** los pequeños y medianos empresarios que cumplen con los requisitos de ley para operar serán protegidos en cuanto la distribución de productos a través de domicilios, manejo de clientes, publicidad física o virtual. Se implementarán medidas en contra de las empresas que no se encuentran legalmente constituidas a fin de garantizar una competencia legal. Inicialmente se les brindarán oportunidades para formalizarse y de no aceptar, se elevarán contra ellos sanciones, multas y cese de actividades.
- **Tiempo de aplicación:** permanente.
- **Actividades:** monitoreo de las empresas, análisis de las actividades del mercado, atención a las denuncias.
- **Responsable:** Alcaldía municipal en convenio con la Cámara de Comercio y la DIAN.
- **Prioridad:** alta.

Estrategias empresariales

Identificar nuevos segmentos de mercado y crear alianzas estratégicas.

Es importante que la empresa identifique las necesidades actuales de los clientes, que han surgido a causa de los cambios, identificar los mercados potenciales y

seleccionar el nuevo segmento o segmentos que la empresa puede atender; para ello, la creación de alianzas estratégicas, puede ser de gran utilidad, en la medida que, si se buscan empresas que sirvan de complemento entre ellas, puede resultar una alianza interesante y que genere valor para el cliente, que permita aumentar las ventas y así, lograr un equilibrio en las finanzas de dichas empresas.

Objetivo: lograr un mayor impacto en el mercado monteriano, acercándose más a los clientes y satisfaciendo sus necesidades actuales.

Beneficio: los clientes tendrán facilidades para encontrar más productos en sus tiendas frecuentes, ahora con la ventaja de contar con la fusión de diversos productos complementarios en un solo lugar, minimizando el tiempo de búsqueda y la movilización. Mientras que las empresas podrán manejar mayores cantidades de cliente debido a las ventajas ofrecidas a través de las alianzas.

Tiempo de aplicación: Permanente.

Actividades: Estudio de mercado, selección de empresas aliadas, estrategia de marketing.

Responsables: Empresarios y Administradores.

Prioridad: alta.

Digitalización empresarial

Esta estrategia abarca varias de las estrategias resultantes en la matriz DOFA, en la medida que se relaciona con la penetración en el mercado digital, uso de redes sociales, factura electrónica, manejo de información de manera digital, entre otras cosas. Esta es una estrategia netamente empresarial, pero para ejecutarla, las Pymes cuentan con una gran ventaja y es el convenio de la Administración Municipal con iNNpulsa, y la feria ReactivaTECH, donde los empresarios tienen la posibilidad de recibir la capacitación y ayuda en la creación de su página web, manejo de nuevas tecnologías, etc. De ser así, la empresa puede hacer de manera profesional su incursión en el mercado digital.

Sin embargo, de realizar un trabajo artesanal, los empresarios, administradores y empleados de las Pymes del centro de Montería pueden realizar **Trabajo en línea para promocionar la empresa**, esto, a través de la creación de redes sociales y la página web de la empresa para promocionar los productos y servicios de la empresa, brindar atención personalizada a los clientes a través de WhatsApp ofreciendo asesorías, ventas on line, servicio a domicilio,

Objetivo: implementar la digitalización en las pymes monterianas.

Beneficio: las Pymes tendrán una mayor interacción con sus clientes ajustándose a las necesidades de ellos, y la necesidad de optimizar el tiempo y minimizar la movilización. Así mismo, se espera un aumento de las ventas en las empresas.

Tiempo de aplicación: Permanente.

Actividades: capacitación, creación de canales de comunicación virtual, promociones on line.

Responsables: Empresarios y Administradores.

Prioridad: media

5. DISCUSIÓN

Como se puede ver en los resultados, en el centro de la ciudad de Montería se iniciaron las medidas de reactivación económica acogiendo a las medidas estipuladas por el gobierno nacional, y posteriormente se fueron creando medidas más acordes a las necesidades de los comerciantes. Frente a la reactivación económica, se analizan las ventajas expuestas por la ONU (2020) asociadas a efectos multiplicadores en la actividad económica, la producción y las ventas (Avella y Fergusson, 2003), igualmente, este proceso busca que la economía del país surja después de una crisis, imprimiendo dinamismo a través de diversas políticas (Rodríguez, 2012).

En cuanto a las medidas establecidas por la administración municipal, los pequeños y medianos empresarios manifestaron que estas no tienen del todo en cuenta las necesidades de ellos, dado que no se acogen del todo a su realidad y los momentos de crisis que estos atraviesan; sin embargo, hay que tener en cuenta lo expuesto por Loo (2018), quien explica que el objeto de la reactivación económica es normalizar a través de diversas estrategias el dinamismo del mercado y optimizar la calidad de vida de los individuos. Así pues, se pone en evidencia la necesidad de repensar esas estrategias para que los microempresarios y administradores de las Pymes logren resultados positivos al momento de acogerse a ellas.

Siguiendo con los hallazgos, se encontró que la disminución de las ventas afectó ampliamente a las empresas, debido a la baja rotación de la mercancía, el retraso en el pago a proveedores, la falta de pago a los empleados, entre otras situaciones que generaron caos en el interior de las empresas, llevándolos a terminar contratos laborales de años, cierres totales o parciales de las empresas entre otras situaciones preocupantes. Zamani et al. (2022) plantea la necesidad de que las Pymes emprendan una transformación representativa, aun cuando esto implique reinventarse y desarrollar capacidades dinámicas que los impulsen a

adaptarse o innovar ante la crisis. Por su parte, Van Auken et al. (2021) hacen énfasis en la importancia de la innovación como influencia poderosa en la resiliencia organizacional de las Pymes.

Ante este hecho, es importante que las Pymes volteen la mirada hacia la planeación estratégica como una herramienta que les permita direccionar las acciones que los lleven a salir de la crisis. De la misma forma, permite que las empresas se preparen para futuras contingencias, siendo esta parte fundamental del proceso administrativo, dado que, a través de ella se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas que favorecen el buen funcionamiento de las empresas (Cuero et al., 2007).

A lo anterior, se le suma la crisis financiera causada por apalancamientos ilegales a través de paga diarios o prestamistas informales que cobran intereses de usura que pueden llevar a la quiebra a las empresas. Es así como, el apalancamiento financiero es una herramienta importante en todas las organizaciones de manera imprescindible al ser una fuente económica que permite el crecimiento de la empresa (García, 2018).

Igualmente, se debe mencionar que el desarrollo económico se ha visto afectado dado que en 2021 se crearon menos empresas en relación con los años anteriores, igualmente, disminuyó la renovación de la matrícula mercantil en Cámara de Comercio. Situación que permite inferir que muchas personas quedaron sin empleo, y esas familias se quedaron sin ingresos. Mejía y Palma (2014) destacan que el desarrollo no es unidireccional y que la perspectiva de modernización debe enfocarse a un modelo de desarrollo, por tanto, desde el enfoque económico de Keynes es importante proveer un papel gubernamental más efectivo para reforzar las condiciones de desarrollo nacional.

Como se explicó previamente, los microempresarios no se encuentran de acuerdo con algunas de las medidas implementadas por la administración y este hecho, se debe a la falta de igualdad de condiciones entre algunas Pymes, situación que Nor Faezah et al. (2022), la analiza como el detonante de la desmotivación de los microempresarios, lo que desemboca en el cierre de las empresas. Por tal razón, se analizaron posibles estrategias que pueden favorecer a las Pymes, teniendo en cuenta las necesidades de capacitación, el apalancamiento financiero, alivios tributarios, digitalización, entre otras. Para ello, se tuvo en cuenta la teoría de las capacidades dinámicas expuesta por Teece et al. (1997) a través de la cual se logra integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en contextos cambiantes, como es el caso de lo que ha sucedido en el mundo con la pandemia por Covid-19, situación que ha logrado un desequilibrio económico de las empresas, puesto que no había precedentes recientes y, por ende, tampoco un mecanismo de reacción inmediato.

Por esta razón, se desarrollan estrategias enfocadas a impactar positivamente a las Pymes y lograr su reactivación económica, para de esta manera afrontar la crisis (Rodríguez, 2012). Para ello, se realizó un análisis DOFA que permitió el reconocimiento de los factores internos y externos que influyen en las Pymes, se hizo un análisis de las estrategias propuestas por la administración municipal y se analizaron las teorías estudiadas resaltando entre otras lo expuesto por Dini y Heredia (2021) quien explica que la reactivación económica se favorece al apoyar la incorporación de tecnologías digitales y estimular la formalización empresarial, Así pues, las estrategias planteadas se dividieron en dos sectores, las que se implementarían con el apoyo de la administración municipal, y aquellas que van de la mano de las Pymes.

Las primeras, se centraron en la capacitación a la población empresarial, en la medida que la formación del talento humano para poder sortear los momentos de crisis e impulsar la reactivación es determinante (CEPAL, 2020). Seguidamente, el

apalancamiento financiero, es muy importante para las empresas en momentos de crisis, dado que sirve como motivador para los procesos de reinversión de la empresa (Nor Faezah et al., 2022). Luego se planteo la necesidad de alivios tributarios que permitieran favorecer el flujo de caja y mientras las Pymes logran reactivar la economía. Finalmente, el monitoreo a la competitividad empresarial en Montería, dado el alto número de empresas informales; ante esto último, la teoría de las capacidades dinámicas de Teece menciona la importancia de conservar la competitividad de las empresas a pesar de los cambios repentinos, que se presenten y para ello, sortear ese tipo de situaciones como la falta de formalización de algunas empresas, es posible potenciando las capacidades dinámicas de las Pymes (detección, incautación, transformación)

Las estrategias que están en manos de las Pymes se enfocaron en identificar nuevos segmentos de mercado y crear alianzas estratégicas; con la identificación de nuevos segmentos de mercado entra en juego la capacidad dinámica de detección, donde se identifican y evalúan las oportunidades que se pueden presentar en un entorno cambiante, dejando sólo la información que puede ser de utilidad para la empresa. Por su parte, la creación de alianzas estratégicas refleja la capacidad dinámica de incautación, donde se movilizan los recursos para abordar las oportunidades que se han identificado previamente y detectar la necesidad de reformular el negocio, logrando así la capacidad dinámica de transformación.

Y en segundo lugar la estrategia de digitalización empresarial, que también se basa en la teoría de las capacidades dinámicas al estar enfocada al reconocimiento de una necesidad actual del mercado, la movilización de recursos para poder implementarla y los cambios que esta puede generar dentro de la empresa.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Culminado el trabajo investigativo se puede concluir que el impacto de la pandemia por Covid-19 en las PYMES del municipio de Montería, ha sido bastante alto, se evidencia un gran número de personas desempleadas que aun después de la reactivación económica no han sido reintegradas. Así mismo, empresas cerradas, baja renovación de matrículas mercantiles, disminución en la creación de empresas en el año 2021, entre otras situaciones que afectan el desarrollo económico del municipio de Montería.

En cuanto a la mortalidad empresarial, se evidencia que al menos 574 empresas creadas entre 2018 y 2020 fueron cerradas en época de pandemia y no renovaron su matrícula mercantil, siendo más sólidas las empresas con mayor antigüedad, puesto que la mayor mortalidad se ve en las empresas creadas en el año 2020. En lo que respecta al nacimiento de nuevas Pymes, la Cámara de Comercio de Córdoba reporta para el año 2021, es decir, después de la pandemia, la creación de 179 empresas (un 48% menos que en 2019 y 2020).

Seguidamente, al estudiar los factores que favorecen y/o dificultan la reactivación económica se encontró que a favor están los apoyos por parte de la administración pública (Estado, departamento, municipio) a través de diversos programas, apalancamiento financiero para empresas con historial crediticio favorable, recuperación o creación de nuevos empleos, nuevas alternativas de empleo, y creación de empresas en el año 2021 pese a la pandemia. En contra, se evidencian el historial crediticio negativo de las empresas y empresarios debido a créditos adquiridos antes de la pandemia, el apalancamiento financiero a través de paga diarios, la falta de capacitación de los empresarios para enfrentar la crisis, la adaptación a la nueva normalidad, la falta de apalancamiento financiero y el aumento de los casos de Covid-19.

Además, se pudo establecer que algunos microempresarios y administradores no se encuentran conformes con las medidas tomadas por la administración municipal creando en ellos molestias, por la desigualdad con la que se manejan algunas medidas, como los apoyos financieros a través de entidades bancarias, al excluirse las empresas reportadas, dado que no contaban con recursos para pagar sus obligaciones a raíz de la crisis. Partiendo entonces de esto, se proponen estrategias basadas en los apoyos ofrecidos por la administración municipal, realizando una serie de modificaciones basadas en los resultados obtenidos.

Así mismo, se concluye que la puesta en marcha de estrategias que potencialicen las capacidades dinámicas de la empresa permite ofrecer alternativas de solución acorde a las necesidades de las pymes, de los clientes y del mercado. Por tanto, con la implementación de estas estrategias se espera lograr un impacto positivo en el desarrollo económico de la ciudad de Montería.

Finalmente, se puede concluir que las estrategias que permiten impulsar la reactivación económica de las Pymes monterianas después de la pandemia por Covid-19 son: la capacitación a la población empresarial, los convenios para el apalancamiento financiero a las Pymes, la creación de alivios tributarios a los microempresarios, el monitoreo de la competitividad para evitar la informalidad, la identificación de nuevos segmentos de mercado, la creación de alianzas estratégicas y la digitalización empresarial.

En virtud de lo anterior, se recomienda la implementación de las estrategias propuestas, y el análisis de la realidad empresarial de los comerciantes del centro de la ciudad de Montería. Así mismo, se estima conveniente para trabajos futuros medir el impacto de las estrategias propuestas por la administración en otros sectores de la ciudad y los efectos de las propuestas en esta investigación en los pequeños y medianos empresarios del centro de Montería.

REFERENCIAS

- Alcaldía de Montería. (2020). *Informes de Estado Actual de la Pandemia*.
<https://www.monteria.gov.co/publicaciones/2444/informes-de-estado-actual-de-la-pandemia/>
- Alcaldía de Montería. (2020a). *Acciones Frente al COVID-19*.
<https://www.monteria.gov.co/publicaciones/2306/acciones-frente-al-covid-19/>
- Alcaldía de Montería. (2021). *Economía para la Gente llega a Montería*.
<https://www.monteria.gov.co/publicaciones/2651/economia-para-la-gente-llega-a-monteria/>
- Asociación Colombiana de Ciudades Capitales. (2021). *Montería se reactiva desde el campo*. <https://www.asocapitales.co/nueva/2021/06/02/monteria-se-reactiva-desde-el-campo-alcalde-carlos-ordosgoitia/>
- Avella, M., y Fergusson, L. (2003). *El ciclo económico Enfoques e ilustraciones. Los ciclos económicos de Estados Unidos y Colombia*. Bogotá: Banco de la República.
- Avendaño, G. (2020). *Con restricción abren aeropuerto, terminal y restaurantes en Montería*. En El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/coronavirus-con-restricciones-abren-aeropuerto-terminal-y-restaurantes-en-monteria-531704>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barragán, J. y González, E. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 15(1), 222-229.
- Berrios, M. (2020). *¿Qué políticas pueden ayudar a las pequeñas empresas a superar el COVID-19?* En Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_741889/lang--es/index.htm

- Brammer, Stephen., Branicki, Layla. y Linnenluecke, Martina. (2020). COVID-19, societalization, and the future of business in society. *Academy of Management Perspectives*, 34, (4); 493–507.
<https://doi.org/10.5465/amp.2019.0053>
- Cámara de Comercio de Córdoba. (2021). *Registro de empresas*.
<https://ccmonteria.org.co/registros-publicos>
- CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. En CEPAL:
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45734/S2000438_es.pdf
- Correa, R. (2020). *Impacto económico y propuestas de reactivación económica frente al COVID-19 en Ecuador*.
<https://covid19.utpl.edu.ec/sites/default/files/public/2020-08/Proyecto%20reactivaci%C3%B3n.pdf>
- Cruz, J.; López, P. y Martín, G. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105-128.
- Cuero, J., Espinoza, A., Guevara, M., Montoya, K., Orosco, L., y Ortiz, Y. (2007). *Planeación Estratégica. Henry Mintzberg*. (Tesis de Grado). Palmira (Valle del Cauca, Colombia): Universidad Nacional de Colombia.
- Deloitte. (2020). *Atendiendo el impacto financiero del Covid-19*.
<https://www2.deloitte.com/co/es/pages/finance/articles/atendiendo-el-impacto-financiero-del-COVID19.html>
- Dini, M. y Heredia, A. (2021). *Analysis of policies to support SMEs in confronting the COVID-19 pandemic in Latin America*
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47145/1/S2100103_en.pdf
- García, R. (2018). *Impacto financiero causado por el apalancamiento financiero a través de paga diarios*. (Tesis de especialización). Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

- Gutiérrez, R. (2003). Walt W. Rostow: Réquiem por un historiador económico. *Ciencia ergo sum*, 10 (3), 295-303.
- Hevia, C., y Neumeyer, A. (2020). *Un marco conceptual para analizar el impacto económico del COVID-19 y sus repercusiones en las políticas*. Universidad Torcuato Di Tella.
- Hernández, C., Del Olmo, R., & García, J. (2000). *El Plan de Marketing Estratégico*. Gestión 2000.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- iNNpulsa Colombia. (2021). *iNNpulsa Colombia y la Alcaldía de Montería firmaron memorando de entendimiento que beneficiará a emprendedores de la ciudad*. <https://innpulsacolombia.com/innformate/innpulsa-colombia-y-la-alcaldia-de-monteria-firmaron-memorando-de-entendimiento-que>
- Kaplan, S. y Beinhocker, E. (2003). The real value of strategic planning. *MIT Sloan Management Review*. 44 (2). 71-76.
- La Razon.co. (2020). El 88% de las empresas en Montería han sido impactadas por crisis del COVID-19. <https://larazon.co/temas-del-dia/el-88-de-las-empresas-en-monteria-han-sido-impactadas-por-tesis-del-covid-19/>
- Loor, Y. (2018). *Análisis de las propuestas de reactivación económica para el sector turístico de Manabí, post 16A*. Calceta: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- López, J. y De la Garza, M. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración* 65 (3), 1-23.
- Mejía, T., y Palma, F. (2014). *Desarrollo Económico local y Territorio. Análisis de la Producción Artesanal en San Andrés Cuexcontitlán*. (Tesis de maestría). México: Universidad Autónoma del Estado de México
- Ministerio del Interior. (2020). *Decreto N° 457 de 2020*. En <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20457%20DEL%2022%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

- Montenegro, J. (2020). *Propuesta de Gestión de Riesgos empresariales. El caso del COVID 19*. (Tesis de Maestría). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de Ciencia y Economía*, 17 (2), 23-44.
- Moreno, Á., Ospitia, M., Brown, K., Martínez, R. (2021). La reactivación económica: Factores que deben tenerse en cuenta para el diseño de estrategias concretas para pequeñas empresas como consecuencia del Covid-19 en San Andrés Isla. (Tesis de especialización). Bogotá: Universidad EAN.
- Myrdal, G. (1979). *Teoría económica y regiones subdesarrolladas* (2a. ed.). FCE.
- Narayanan, V. y Fahey, L. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing.
- Nor Faezah, M., Nor Aslily, S., Nor Hazlina, M., Nur Hasni, N., y Rosida Ahad, J. (2022). Does financial assistance (GKP) for SMEs-during the Covid 19 pandemic, help to improve their survivability and sustainability? *Technium Social Sciences Journal*, 28, (1), 580-594. https://econpapers.repec.org/article/tecjournal/v_3a28_3ay_3a2022_3ai_3a1_3ap_3a580-594.htm
- North, D. (1993). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. Fondo de Cultura Económica
- North, D. y Thomas, R. (1978). *El nacimiento del mundo occidental. Una nueva historia económica*. Siglo XXI de España Editores, S.A.
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). *La recuperación de la crisis del COVID-19 será más larga y lenta de lo previsto, advierte la CEPAL*. En ONU: <https://news.un.org/es/story/2020/10/1481922>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19). En OMS: https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=EAlaIQobChMlir2orcCf8QIVkwaICR0OigcsEAAYASAAEglaovD_BwE

- Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*; 100-117.
- Prebisch, R. (1949). El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas. *El Trimestre Económico*, 347-431.
- Ramírez, N. (2020). *COVID-19: Impactos sobre los sectores económicos y reactivación de una economía en declive*. (Tesis de maestría). Bogotá: Universidad Católica.
- Rivera, M. (2013). Desarrollo, atraso económico, sociedad y poder. *El Cotidiano*, (177), 29-36.
- Rivera, M. (2014). Desarrollo económico y trayectorias históricas, una aproximación al caso de Brasil y México. *Problemas del Desarrollo*, 45, (179), 9-34.
- Rodríguez, J. (2012). Lecciones desde la planificación territorial y reconstrucción post desastre en Armenia, Colombia. *Revista electrónica EURE*, 30 (114), 279-289.
- Rostow, W. (1906). *The Stages of Economic Growth, A Non-Communist Manifesto*. Cambridge University Press.
- Serrano, N. (2021). *Montería busca convertirse en capital del emprendimiento y la innovación*. El Universal: <https://www.eluniversal.com.co/regional/monteria-busca-convertirse-en-capital-del-emprendimiento-y-la-innovacion-BF4326065>
- Serrato, A. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamiento & gestión*, 46, 161-186.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro foundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

- Van Auken, H., Fotouhi, M., Carraher, S. y Khojasteh, R. (2021). Innovation among entrepreneurial SMEs during the COVID-19 crisis in Iran. *Small Business International Review*, 5(2). DOI: <https://doi.org/10.26784/sbir.v5i2.395>
- Zamani, E., Griva, A., y Conboy, K. (2022). Using Business Analytics for SME Business Model Transformation under Pandemic Time Pressure. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10255-8>
- Zapata, G. y Mirabal, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782018000100005&lng=es&tlng=es.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

La presente encuesta está dirigida a los administradores de las Pymes ubicadas en el centro del municipio de Montería, a fin de conocer el impacto de la pandemia y las medidas tomadas por la administración municipal para reactivar la economía local.

1. ¿A qué sector pertenece la empresa?

Agricultura
Industria
Comercio
Construcción
Salud
Servicios

2. ¿Cuántos meses de inactividad tuvo la empresa?

Ninguno
De 1 a 3
De 3 a 6
De 6 a 9
Más de 9 meses

3. ¿Cuál es su percepción con las medidas tomadas por el gobierno nacional para el control de la emergencia sanitaria derivada del COVID-19 en el país?

Positiva
Negativa
Acorde a las necesidades
No tienen en cuenta las necesidades

4. De las medidas tomadas por el municipio ¿Cuáles han sido las que más le han afectado?

Horarios
Aforo
Gastos de bioseguridad
Otro

5. ¿Cuál es la situación de las ventas después de la pandemia?

Han disminuido
Han aumentado
Se han mantenido

6. ¿En qué porcentaje han disminuido o aumentado las ventas?

Entre 1% y 10%
Entre 11% y 30%
Entre 31% y 50%
Mas del 50%

7. ¿Cuáles han sido las medidas tomadas por la empresa frente a la pandemia?

Cierre parcial
Cambio del modelo de negocio
Crédito formal
Crédito informal
Cierre total
Despido de empleados

8. ¿Qué medidas se tomaron con el personal de la empresa en tiempos de pandemia?

Vacaciones no remuneradas
Vacaciones remuneradas
Reducción de personal (Despidos)
Teletrabajo
Auxilio a empleados

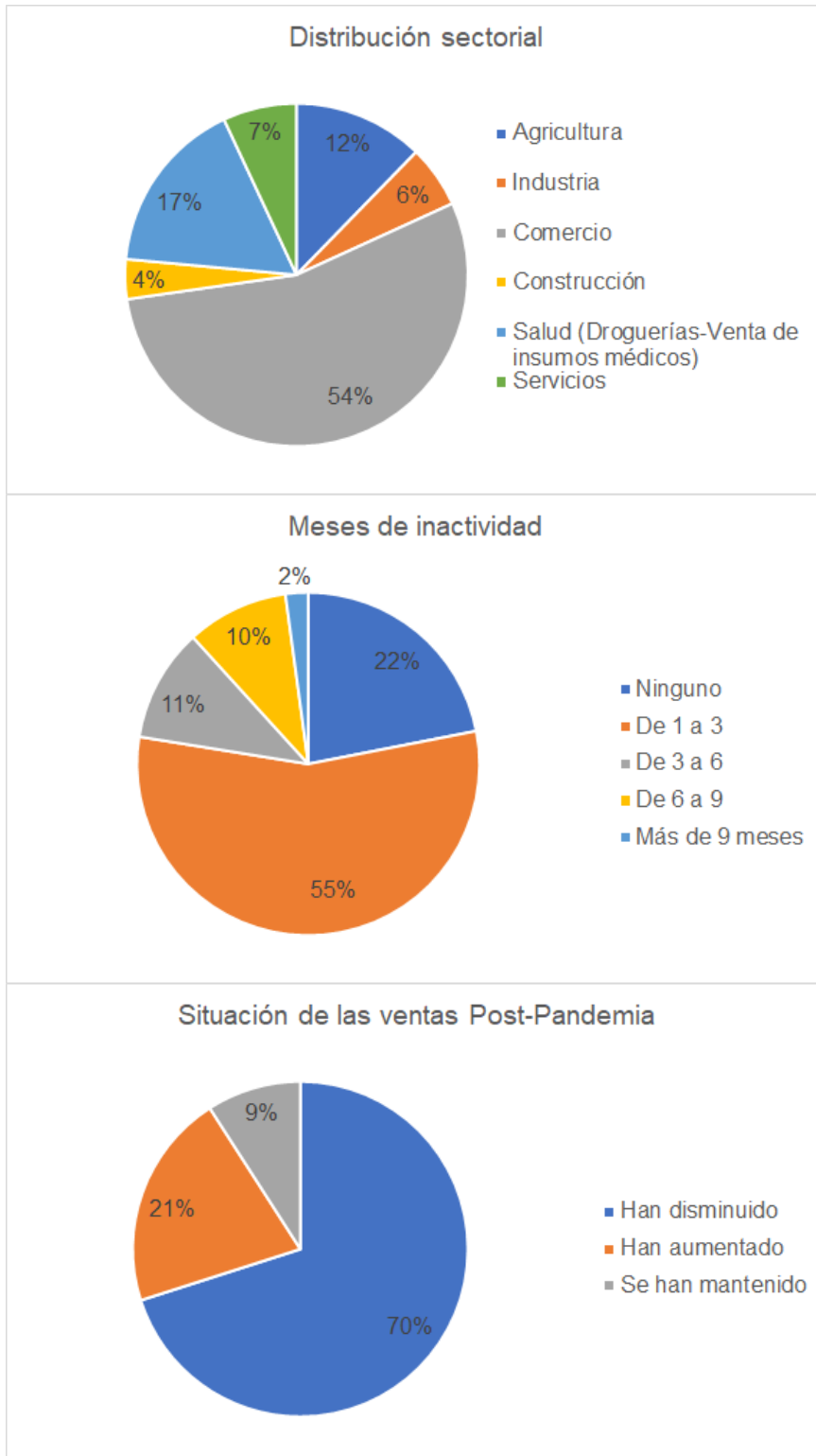
9. En caso de continuar la pandemia y volver a cerrar el comercio ¿Cuánto tiempo podría subsistir la empresa con capital propio?

Entre 1 y 2 meses
Entre 3 y 4 meses
Entre 4 y 6 meses
Entre 6 y 12 meses
Mas de 12 meses

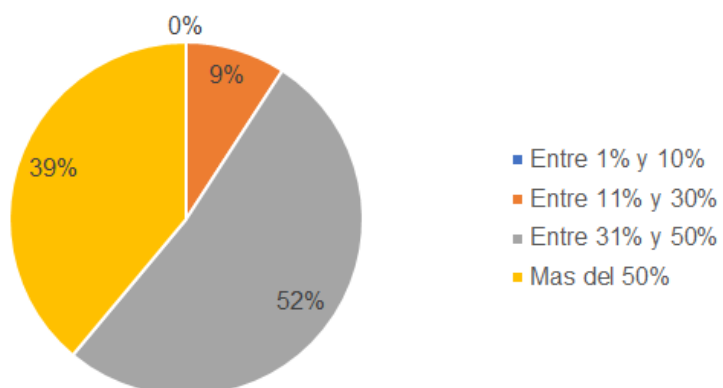
10. ¿Cuáles son las preocupaciones actuales de la empresa?

Pago de créditos
Aumento de casos de COVID-19
Disminución de las ventas
Pago a empleados
Otra

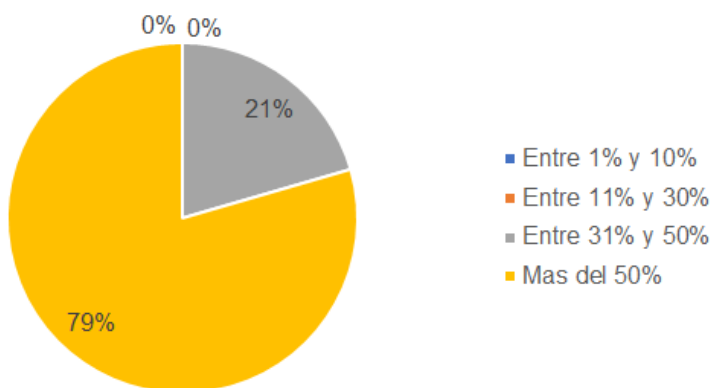
Anexo 2. Resultados de la encuesta



Porcentaje de disminución



Porcentaje de aumento



Liquidez de la empresa para subsistir (Tiempo)

