

ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

## **ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA LOS EMPRENDIMIENTOS Y MIPYMES EN COLOMBIA**

### **STRENGTHENING STRATEGY FOR ENTREPRENEURSHIP AND MSMEs IN COLOMBIA**

Jennifer Johanna Sánchez González  
Ingeniero Químico, Supervisora de producción  
Bio Estéril S.A.S.  
Bogotá, Colombia.  
[est.jennifer.sanchez@unimilitar.edu.co](mailto:est.jennifer.sanchez@unimilitar.edu.co)

#### **Artículo de Investigación**

#### **DIRECTOR**

**Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájjar**

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)  
Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec  
Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica  
de Madrid (España)  
Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)  
Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana  
Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto  
  
Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada  
[ximena.pedraza@unimilitar.edu.co](mailto:ximena.pedraza@unimilitar.edu.co); [gerencia.calidad@unimilitar.edu.co](mailto:gerencia.calidad@unimilitar.edu.co)



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DICIEMBRE DE 2020**

ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

## **ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA LOS EMPRENDIMIENTOS Y MIPYMES EN COLOMBIA**

### **STRENGTHENING STRATEGY FOR ENTREPRENEURSHIP AND MSMEs IN COLOMBIA**

Jennifer Johanna Sánchez González  
Ingeniero Químico, Supervisora de producción  
Bio Estéril S.A.S.  
Bogotá, Colombia.  
[est.jennifer.sanchez@unimilitar.edu.co](mailto:est.jennifer.sanchez@unimilitar.edu.co)

#### **RESUMEN**

En tiempos de crisis, la economía de Colombia sufre eventos como la disminución en las ventas de las organizaciones y con esto una pérdida de utilidad. Despido de personal seguido de incapacidad o disminución de producción. Insolvencia económica, falta de materias primas que trae consigo el aumento de gastos para proveedores. Falta de productividad y satisfacción de los trabajadores o clientes internos y con todo lo anterior la economía informal trae consigo ausencia de beneficios otorgados por el estado y ausencia de seguridad social. Todo esto puede deberse a falta de estrategia y oportunidades de mejora con sistemas de gestión apropiados o estrategias de fortalecimiento. Se realizó un reconocimiento de las características y algunas necesidades que tienen las MIPYMEs en Colombia para poder sobrevivir en el mercado. Se hicieron entrevistas a MIPYMEs afectadas. Luego se recolectó información estadística y documentada sobre los efectos de la pandemia en las MIPYMEs. En los resultados se encontró la importancia del enfoque basado en riesgos junto con la mejora, aprendizaje e innovación, la adaptación de la tecnología para los procesos internos. Se conocieron las principales necesidades de las MIPYMEs, como son el manejo de emergencias. Los efectos de la pandemia en las empresas colombianas como fue la recesión económica y la reinversión de estas. Finalmente se propuso una estrategia para fortalecimiento de las MIPYMEs nacionales que tiene componentes económicos y culturales con la actuación de todas las partes interesadas en la organización.

**Palabras clave:** MIPYMEs; crisis; estrategia; cliente interno; fortalecimiento.

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

**ABSTRACT**

In times of crisis, the economy of Colombia suffer events such as the decrease in organization's sales and with this a loss of utility. Dismissal of staff followed by inability or decrease in production Economic insolvency, lack of raw materials that brings with it the increased expenses for suppliers. Lack of productivity and satisfaction of workers or internal customers and with all this previous statements the informal economy brings with it the absence of benefits granted by the state and the absence of social security. All this may be due to a lack of strategies and opportunities for improvement with appropriate management systems or strengthening strategies. Recognition of the characteristics and some needs of the MSMEs and enterprises in Colombia in order to survive in the market were carried out. Interviews were made to affected MSMEs. Afterwards, statistical and documented information was collected about the effects of the pandemic on MSMEs. The results found the importance of the risk-based approach together with improvement, learning and innovation, the adaptation of technology for internal processes. The main needs of MSMEs were known, such as emergency management. The effects of the pandemic on Colombian companies such as the economic recession and the reinvention of these. Finally, a strategy was proposed to strengthen national MSMEs that has economic and cultural components with the action of all the parts interested in the organization.

**Keywords:** MSMEs; crisis; strategy; internal customers; strengthening.

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

### INTRODUCCIÓN

En Colombia 2/3 de la población económicamente activa es informal, según el profesor Cesar Giraldo de la facultad de ciencias económicas de la UNAL. Esto trae consigo diferentes inconvenientes en tiempos de crisis, como falta de beneficios otorgados por el estado y la ausencia de seguridad social, lo cual obliga a la gente a salir a bucar el dinero para cubrir sus gastos. (“Trabajadores informales los más afectados por crisis del coronavirus”, 2020)

Adicionalmente la crisis genera en las empresas formales e informales y en los emprendimientos y mipymes, eventos como:

- Disminución en las ventas de las organizaciones y con esto una pérdida de utilidad
- Despido de personal y con esto incapacidad o disminución de producción
- Insolvencia económica
- Falta de materias primas y con esto el aumento de gastos para proveedores
- Falta de productividad e insatisfacción de los trabajadores

Todo esto puede deberse a falta de estrategia y oportunidades de mejora con sistemas de gestión apropiados o estrategias de fortalecimiento.

La contribución de este trabajo va para que las mipymes tengan un modelo de estrategia para que puedan implementarla y construir bases fuertes desde el enfoque basado en riesgos, en esta ocasión el riesgo biológico materializado este año por la pandemia.

Este artículo inicia con información de la situación actual, con los datos estadísticos sobre las empresas y los efectos de la pandemia en el sector económico, seguido del análisis de empresas pequeñas y medianas encuestadas sobre su actuación en la cuarentena para cubrir gastos, cumplir con las exigencias del entorno y permanecer en operación. Finalmente se propone una serie de acciones encaminadas a la actuación de las organizaciones en tiempos de crisis.

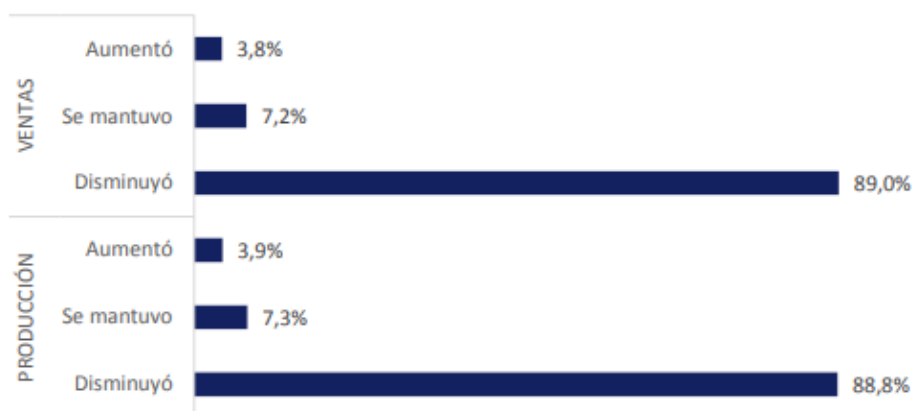
## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

### MATERIALES Y MÉTODOS

Se realiza una revisión bibliográfica cuali-cuantitativa donde se encuentra algunos de los efectos en las empresas en el periodo de pandemia, encontrando información relevante actual y consolidada sobre las organizaciones por sectores económicos y por cortos periodos de tiempo.

En tiempos de crisis los consumidores reducen sus gastos debido a el temor que producen los cambios en eventos económicos, como la caída de mercados y la caída bursatil, es un efecto psicológico natural del ser humano que tiende a exagerar los riesgos. Según Robert Shiller, nobel de Economía, no podemos esperar que se recupere la economía inmediatamente, sino que puede recuperarse un poco y volver a caer como ocurrió en la crisis de 1929. (Barría, 2020)

En Colombia las mipymes han tenido una grave recesión económica comparada con el segundo trimestre del año anterior, que se evidencia en la encuesta de desempeño empresarial del segundo trimestre del 2020, realizada por la ACOPI (Asociación Colombiana de las micro, pequeñas y medianas empresas) tanto en el sector de producción y ventas. Evidenciada en la siguiente gráfica:



**Figura 1.** Comportamiento de indicadores de producción y ventas durante el segundo trimestre de 2020 en comparación con el segundo trimestre de 2019. (Acopi, junio de 2020)

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

El gobierno nacional ha expedido los Decretos Ley 560 de 2020 y el Decreto Ley 772 de 2020 para contar con herramientas que atiendan los procesos de las empresas en insolvencia y facilitar la reorganización especialmente de las micro y pequeñas empresas. El Decreto Ley 772 de 2020 es complementario y adiciona medidas transitorias especiales en materia de insolvencia al Decreto Ley 560 de 2020. Y además de la antigua Ley 1116 de 2006 de insolvencia. Según la Superintendencia de sociedades (supersociedades, 2020) .

El mapa de la insolvencia empresarial en la pandemia en el primer trimestre del año lo muestra la superintendencia de sociedades con 210 empresas acogidas en Ley 1116, 62 empresas acogidas en Decreto Ley 560 y 188 empresas acogidas en Decreto Ley 772. Adicionalmente presenta que ya están acogidas a reorganización 372 empresas (23.420 empleos) y en liquidación 89 empresas (1447 empleos). Asegurando que se duplico el número de solicitudes de reestructuración. (“Con IA atenderemos la avalancha de empresas en ley de insolvencia”, 2020).

Una consecuencia de lo anteriormente expuesto es que en Colombia el desempleo en julio de 2020 también aumento en 9,5 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior. Quedando en 20,2%. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2020). Lo que origina que los Colombianos busquen diferentes formas de generar sus ingresos y se creen muchos emprendimientos informales.

Estos emprendimientos y las mipymes deberían tener su planificación estratégica orientada a la gestión de calidad total con el fin de complementar dentro de su día a día, la operacionalidad y la calidad. Para esto ISO ofrece normas que se pueden implementar para esta finalidad, con mucha utilidad.

Las organizaciones antes de la insolvencia pueden enfocarse a tener cambios en los procesos, aumento de estrategias y planes de mejora como lo sugiere normas como la ISO 9004:2018

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

ORIENTACIÓN PARA LOGRAR EL ÉXITO SOSTENIDO, también las empresas pueden crear la resiliencia en tiempos de crisis como lo aborda la norma NTC 6001:2017. Sistema de gestión para micro y pequeñas empresas (MYPES), entre muchas otras normas en la familia ISO.

Los datos para los emprendimientos informales son difíciles de cuantificar debido a su desconocimiento en la escena empresarial pero también se deben tener en cuenta como generadores informales de empleo y salida económica. Por lo tanto también se debe investigar sobre las consecuencias de la pandemia y la no formalidad en estos tipos de empresas.

Según el decreto 957 de 5 de junio de 2019 en el capítulo 13 define los criterios de la clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. El criterio determinante para la clasificación es el valor de ventas brutas anuales. (MinComercio, 2020). Esto nos brinda una definición cuantitativa para entrar en contexto con el tipo de organizaciones, así:

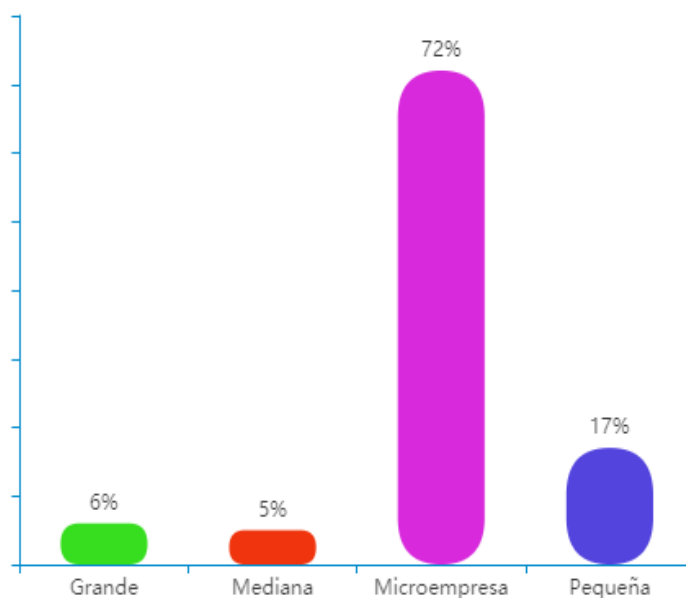
**Tabla 1.** Rangos para la Definición del Tamaño Empresarial.

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
<b>Manufacturero</b>	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
<b>Servicios</b>	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual 483.034 UVT.
<b>Comercio</b>	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

*Nota:* Rangos por valor de ventas brutas anuales, para determinar el tipo de empresas. (MinComercio, 2020)

En Bogotá se concentra el 19% de los ocupados del país lo que representa una quinta parte del empleo nacional y en la encuesta de Nacional Impacto Económico Covid-19, Capítulo Bogotá, del 23 de abril 2020. Confecámaras (como se citó en cámara de comercio de Bogotá, 2020), se evidencia la afectación de manera negativa y el tipo de empresas más afectadas:

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

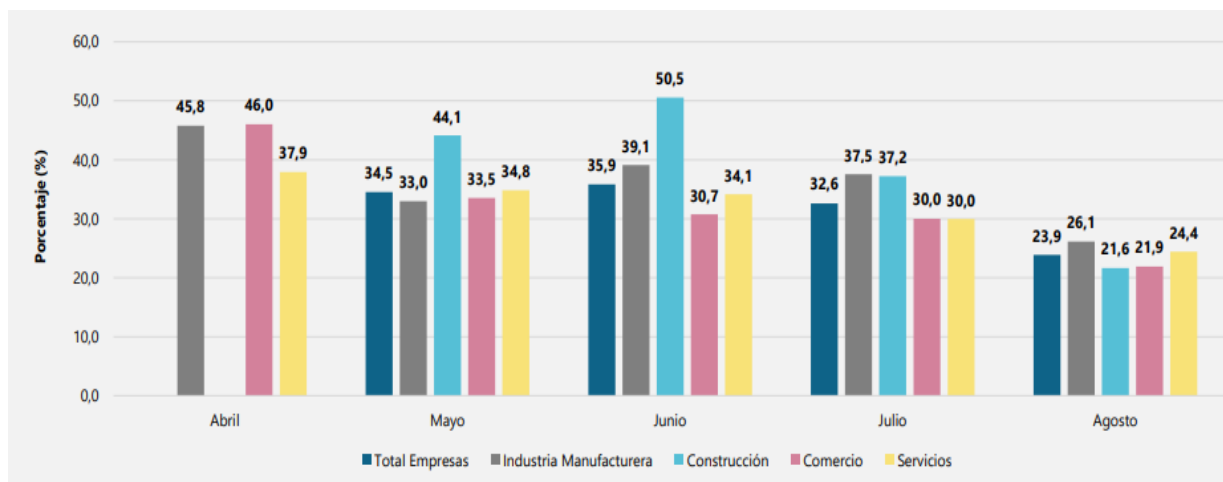


**Figura 2.** Empresas más afectadas por la crisis del COVID-19 según tamaño. Confecámaras (como se citó en cámara de comercio de Bogotá, 2020).

El Dane junto con Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo -BID- y el Banco de Desarrollo de América Latina -CAF-. Crearon la encuesta de Pulso Empresarial, con el fin de medir el impacto de la emergencia económica, causada por el COVID-19 en las actividades económicas de las empresas. (Dane, 22 de octubre de 2020). Donde se evidenciaron tendencias macroeconómicas a nivel nacional como el porcentaje de empresas por sectores que reportaron reducción de trabajadores y horas laboradas.



## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES



**Figura 3.** Canales de afectación de las empresas: porcentaje de empresas que reportaron reducción de trabajadores u horas laboradas Según sectores Abril – agosto 2020 (Dane, 22 de octubre de 2020).

Se evidencia la capacidad de adaptación y cambios como con la búsqueda de mayor productividad y eficiencia en los procesos:



**Figura 4.** La búsqueda de mayor productividad y eficiencia llevará a cambios en los productos y en la manera de producirlos. (CEPAL, 2020)

En otro aspecto de resiliencia., cultura organizacional, manejo interno de la organización y ambiente laboral, la profesora Myriam Cabuya, magister en calidad y gestión integral realizó un documento dedicado a la continuidad del negocio con enfoque mas estratégico y gerencial., el cual presenta las posturas y pensamientos adecuados de los trabajadores para contribuir con la continuidad del negocio, presentado en la Universidad Militar Nueva Granada para la clase de economía y sistemas de gestión que de manera resumida se presenta a continuación:

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

**Tabla 2.** *Dodecálogo para ayudar a mantener , reconstruir o consolidar la continuidad del negocio (Instituciones / Organizaciones).*

1. Tener sólido modelo estratégico	2. Consolidar el valor de marca.
3. Promover la adaptación al cambio	4. Apertura para aprender y des-aprender.
5. Planificar de forma flexible y práctica	6. Aplicar el Comercio electrónico y el Marketing digital.
7. Fortalecer la Gestión por Procesos y la Mejora Continua “Siempre lo podremos hacer Mejor”	8. Fortalecer la analítica del negocio y big data o datos a gran escala, para crear oferta de valor en los servicios
9. Reformular el esquema de decisiones, enfocándose en el cliente, cuidarle, ganarse su confianza, entender sus necesidades.	10. Impulsar la transformación digital y de ser posible la automatización.
11. Fortalecer la gestión de las relaciones con nosotros mismos, con Dios, con los de cerca y los de lejos, con los de adentro y los de afuera; afianzando alianzas estratégicas con diferentes grupos de interés !No es tiempo de Egos, Juntos podemos Más y Mejor!	12. Fortalecer la cultura organizacional, porque en la recuperación de las crisis, probablemente tengamos que cambiar el QUÉ HACEMOS Y CÓMO LO HACEMOS, pero no el POR QUÉ LO HACEMOS, POR QUIÉN LO HACEMOS Y CON QUIÉN LO HACEMOS. Los valores espirituales y corporativos es lo que nos sostiene.

*Nota:* Tomado del material de clase de economía y sistemas de gestión. UMNG. (Cabuya, 2020)

La empresa de consultoría Deloitte expone 10 medidas integrales para hacer frente a la pandemia con garantías, resumidas a continuación:

**Tabla 3.** *Artículo de la consultora Deloitte.*

No	Medida	Análisis de la medida
1	<i>Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia.</i>	Este equipo se encarga de establecer la estrategia y que se marquen los objetivos del plan de emergencia, dejando claro con esto una garantía en la toma de decisiones de manera más rápida y acertada posible. Mencionado grupo tiene como tarea adicional el deber de evaluar los puntos fuertes y débiles de la compañía y de sus profesionales para ajustar procesos en momentos de crisis.
2	<i>Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta de emergencia</i>	Se toma como referencia o guía el ejemplo de varias multinacionales que han establecido como pilar de ayuda un plan de contingencia para emergencias el cual se aplica de forma inmediata cuando se presenta alguna emergencia. Si una empresa no tiene un plan de este tipo, se debe generar una alarma e iniciar con una evaluación exhaustiva de todos los riesgos de inmediato, analizando el talento humano de la compañía, las subcontrataciones, la cadena de suministro, los clientes y el sector público (gobiernos).

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

**Tabla 3.** *Artículo de la consultora Deloitte. (Continuación)*

3	<i>Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para empleados, clientes y proveedores, y crear documentos de comunicación estandarizados.</i>	Es de vital importancia mantener un contacto constante y fluido tanto con los públicos internos como con los externos, de igual forma se debe reforzar los servicios de atención al cliente. Aplicando esta estrategia evitaremos que se produzca una opinión pública negativa. La empresa debe contar con un sistema de información el cual será utilizado para recopilar, analizar y difundir información acerca de la emergencia que se este viviendo (cuidados, riesgos, síntomas, etc.).
4	<i>Mantener el bienestar físico y mental de los empleados.</i>	Las empresas deben establecer mecanismos para el desarrollo de actividades de la empresa utilizando métodos o herramientas que proporcionen un funcionamiento eficaz y rápido para el desarrollo de funciones y tareas de los empleados como pueden ser los medios tecnológicos o programación de vacaciones, los cuales generaran una flexibilidad en el trabajo con el fin de minimizar gastos en utilización no debida de empleados y cuidado en aforo de la empresa y protección al empleador. La empresa debe garantizar la seguridad de los entornos de trabajo mediante la limpieza y desinfección de estos espacios, cumpliendo con los requisitos de gestión de la higiene de las autoridades de salud pública nacionales y regionales para los periodos de enfermedades infecciosas graves.
5	<i>Centrarse en los planes de respuesta por los riesgos generados en la cadena de suministro.</i>	Las empresas suelen contar con materias primas suficientes y diferentes canales de adquisición de las mismas para no tener que detener la producción o reemprenderla en cuanto pase el periodo de cuarentena. En la gestión de los inventarios, las organizaciones deben tener en cuenta factores como el bloqueo del consumo, el correspondiente aumento de los costes financieros y la presión sobre el flujo de efectivo. Al mismo tiempo, en las industrias con ciclos de producción prolongados, las organizaciones deben prepararse con antelación para un repunte del consumo cuando la epidemia se haya calmado, para evitar el riesgo de un inventario insuficiente.
6	<i>Desarrollar soluciones para los riesgos de cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes que surgen de la incapacidad de reanudar la producción a corto plazo.</i>	Después de una situación de emergencia sanitaria, las organizaciones deben trabajar de manera afecta con los clientes para entender los cambios sufridos en el mercado y entender su impacto al momento de reanudar su actividad. Es de vital importancia analizar detalladamente los contratos, ya que, debido a las causas excepcionales y a las leyes emitidas durante el periodo de crisis, puede que los incumplimientos de contrato no tengan consecuencias legales. Las empresas deben identificar y evaluar los contratos cuya ejecución pueda verse afectada y notificarlo con celeridad a los clientes, para mitigar las posibles pérdidas, así como evaluar si es necesario firmar un nuevo contrato o cláusulas adicionales. Es importante generar y conservar todas las evidencias documentales para utilizarlas en posibles demandas civiles.
7	<i>Responsabilidad social y estrategias de desarrollo sostenible en la toma de decisiones.</i>	La difusión de información o publicidad corporativa adecuada sobre la crisis puede mejorar la imagen pública de una empresa. Es importante poder aplicar la responsabilidad social de las empresas desde las perspectivas del medio ambiente, la sociedad, la economía y la estabilidad de los empleados, así como coordinar las relaciones con la comunidad y las empresas de suministros. Se debe evaluar el posible impacto y la duración de la epidemia, ajustar los planes y, a nivel de los accionistas o del consejo de administración, comunicar las medidas propuestas y los resultados de las mismas.

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

**Tabla 3.** Artículo de la consultora Deloitte. (Continuación)

8	<i>Elaborar un plan de gestión de los datos de los empleados, la seguridad de la información y la privacidad.</i>	Se deben establecer en las empresas procesos de gestión de los datos de los empleados y registrar al personal interno y externo, a los proveedores y al resto de empleados con el que la organización tenga contacto. Es fundamental proteger la privacidad personal y de los datos, tanto de clientes como de empleados. En el caso de los datos clínicos y médicos, se debe establecer un control de acceso y un nivel de protección adecuado y según lo establecido por la regulación.
9	<i>Las empresas deben considerar la posibilidad de ajustar sus presupuestos y sus planes de ejecución.</i>	Las empresas deben prestar especial atención al flujo de caja, para garantizar la seguridad de los fondos, de acuerdo con el ritmo de los proveedores y los planes de trabajo de los empleados. también, se debería prestar especial atención a la situación del comercio internacional de importación y exportación, en particular a los cambios producidos de manera repentina o a los posibles impactos en los lugares de origen de los principales productos, lo que podría dar lugar a considerables pérdidas en la propia empresa. Para evitar estos incidentes, las empresas deben establecer diferentes escenarios que incluyan las respuestas que se llevarían a cabo en estas situaciones, como planes de emergencia para proveedores básicos, proveedores alternativos y la consideración de otros medios de transporte.
10	<i>Actualizar los mecanismos de gestión de riesgos de la empresa.</i>	Estudios sobre Gestión de Riesgos Empresarial, el 76% de los responsables de riesgos cree que su empresa podría responder eficazmente si mañana se produjera una emergencia importante. Sin embargo, solo el 49% de las empresas ha elaborado manuales pertinentes y realizado pruebas previas basadas en escenarios de emergencia. Además, solo el 32% de las empresas ha llevado a cabo ejercicios de simulación de emergencias para cada uno de esos escenarios. La mayoría de las empresas están expuestas a sufrir diferentes tipos de crisis por riesgos inesperados en cualquier momento. Por ello, es fundamental establecer o mejorar sus sistemas de gestión de riesgos para poder identificarlos y elaborar un plan de mitigación. Fortalecer el sistema de gestión de riesgos es tan importante como hacer frente a los acontecimientos negativos cuando estos se producen.

*Nota.* 10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia. (Deloitte, 2020)

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

Los insumos para el desarrollo de esta investigación a parte de la información documentada y estadística recolectada, fueron entrevistas a mipymes estas buscaron identificar las acciones y medidas que tomaron para mitigar los riesgos latentes que ha tenido cada una en la pandemia. Se realizaron preguntas abiertas con el fin de que cada entrevistado argumente desde su punto de vista como fue la experiencia de la empresa para su mantenimiento, estas fueron:

- ¿Qué tipo de actividad económica tiene la organización?
- ¿Cuántos empleados tiene la organización en su nómina?
- ¿Utilizó auxilios o programas del gobierno durante la pandemia?
- ¿Qué tipo de medidas de bioseguridad tomó para los colaboradores y partes interesadas de la organización?
- ¿De qué manera se vio afectada la organización durante la cuarentena?
- ¿Qué tipo de estrategias utilizó para mitigar la afectación que tuvo la organización? ¿Cómo fueron implementadas?
- ¿Las estrategias utilizadas en la cuarentena han sido las adecuadas? ¿Por qué?

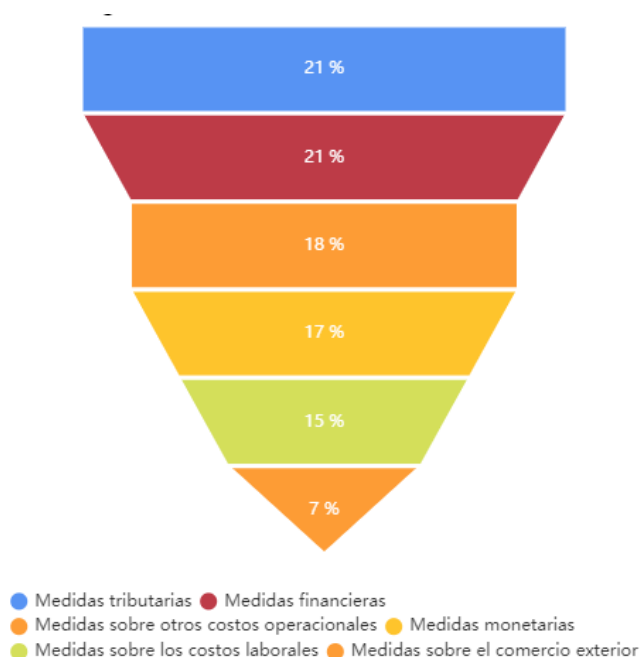
La información recolectada en las entrevistas se analizó y se contrastó con los datos estadísticos y cualitativos, lo cual sirvió para dar veracidad y realismo a los datos y en general sincronizar toda la evidencia para resumirlas en una estrategia.

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se identifican las principales necesidades de los emprendimientos y MIPYMES en Colombia:

- Acompañamiento e incentivos para lograr la formalidad o legalidad en la constitución de las empresas para obtener beneficios como los auxilios presentados en programas como el El PAEF, diseñado por el Gobierno Nacional como un instrumento de subsidio a la nómina, ha beneficiado a más de 130 mil empresarios. (Presidencia, 14 de agosto de 2020)
- Conocimiento y familiaridad con la familia de normas ISO debido a su gran ayuda y direccionamiento para con las organizaciones
- Las medidas que el gobierno como parte interesada, debería priorizar para la reactivación económica según Confecámaras:

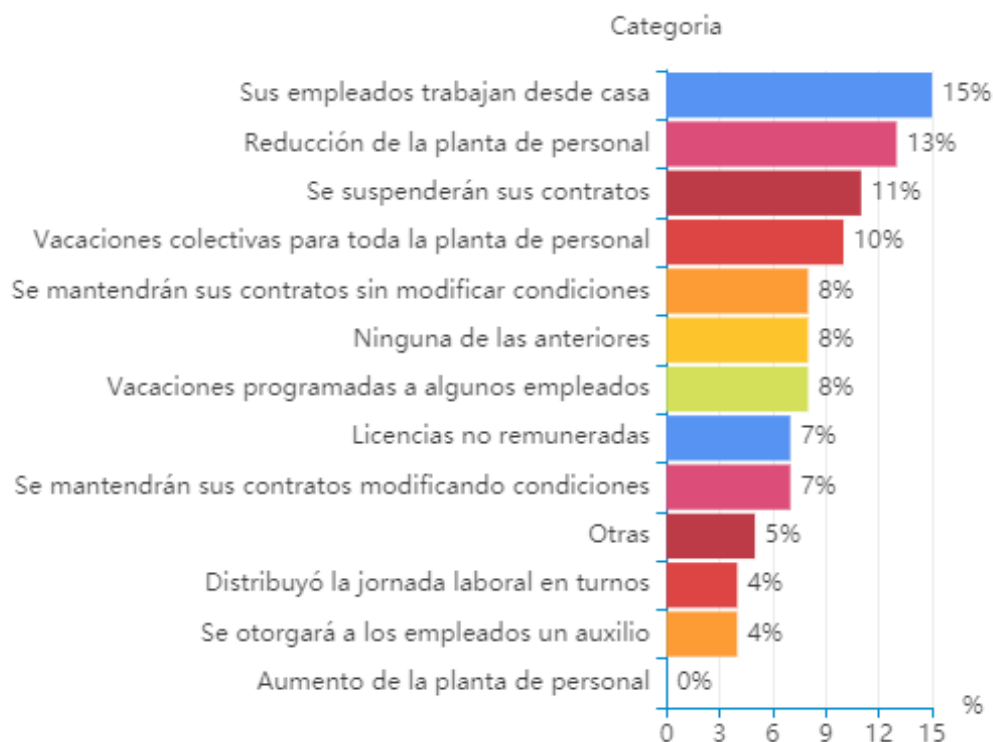


**Figura 5.** Las principales medidas que el gobierno debería priorizar para recuperar la economía por la actual emergencia sanitaria derivada del Covid-19 Confecámaras (como se citó en Camara de comercio, 2020)

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

Desde la información documentada y estadística recolectada se obtienen datos para identificar los efectos del Covid-19 en las mipymes y emprendimientos Colombianos que apoyan a la construcción de la estrategia como propósito de este trabajo, presentados a continuación:

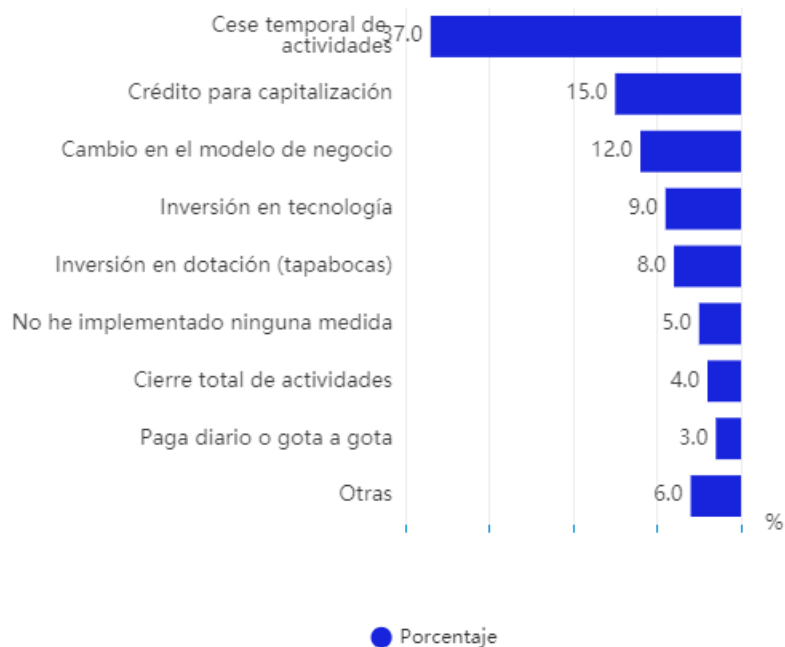
Según Confecámaras y el observatorio de la cámara de comercio de Bogotá, se evidencia que la estrategia más utilizada en la región frente a la situación provocada por el COVID-19, es el teletrabajo y la flexibilidad en las condiciones laborales, representada en la siguiente figura:



**Figura 6.** El teletrabajo y la flexibilización de las condiciones laborales ha sido la principal estrategia de los empresarios frente a la situación provocada por el Covid-19. Confecámaras (como se citó en Camara de comercio, 2020)

Otras medidas adoptadas por las empresas han sido movimientos con enfoque económico a corto plazo que pueden contribuir para tener mayor flujo de caja, como las siguientes:

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES



**Figura 7.** Medidas adoptadas por las empresas debido al Covid-19. Confecámaras (como se citó en Camara de comercio, 2020)

*Por parte de las entrevistas realizadas a MIPYMEs se obtienen los siguientes análisis de resultados:*

- a. 4 de las 5 empresas encuestadas no cumplen los requisitos necesarios o no tienen la capacidad para portularse a las ayudas gubernamentales.
- b. Las medidas de bioseguridad implementadas para los colaboradores y partes interesadas de las organizaciones fueron las establecidas por la resolución 666 de 2020 las cuales requieren recursos de inversión para adoptar las nuevas medidas, como capacitaciones, compra de insumos en puntos de desinfección, adquisición de EPP's, adoptar horarios flexibles, disminuir el número de reuniones y evitar lugares o áreas de aglomeraciones.
- c. Se afectó el capital humano pero llegaron a acuerdos con los colaboradores. De las 5 empresas encuestadas solo una tuvo que cancelar contratos definitivamente.



## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

d. Las estrategias mas comunes fueron los cambios en los horarios laborales, parada de producción completa en el periodo de aislamiento obligatorio y reestructuración de contratos con colaboradores y proveedores. Tambien se buscaron alivios para tener mayor flujo de caja como refinanciación bancaria y reinversión en el modelo de negocio.

e. Las acciones implementadas por cada empresa fueron las adecuadas según su experiencia por que les permitió mantenerse y seguir adaptándose a los cambios.

*La estrategia planteada según el análisis retrospectivo de la situación y la síntesis de toda la información recolectada, relacionados entre paréntesis con los items de las entrevistas realizadas:*

1. Para los emprendimientos y MIPYMEs no conformados legalmente o informales, se recomienda reunir los requisitos y tener en cuenta los siguientes beneficios para ***constituirse formalmente***: Hace pública la calidad de empresario, hace visible al empresario frente a sus clientes, brinda seguridad jurídica, protege el nombre de la empresa y la legitimidad del negocio, facilita su participación en licitaciones y procesos de selección del estado, brinda la posibilidad de inscribirse en capacitaciones gratuitas, foros y ferias, facilita el acceso al Sistema Financiero y la obtención de créditos, facilidad para acceder a Recursos no reembolsables (Bancóldex, Fondo INNpula y Fondo Emprender-SENA), participación en Ruedas de Negocios Nacionales e Internacionales. (MinCIT, 2020) – (a)

2. En los momentos de crisis, cuando cambian la situaciones y se abordan nuevos acontecimientos se debe hacer una ***reevaluación de los riesgos*** seguido de la identificación de las acciones para ***abordar los riesgos***. Las empresas deben identificar las probabilidades y

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

consecuencias de los nuevos riesgos identificados en la crisis o asumir los riesgos mediante decisiones informadas. (ICONTEC, 2015). (b)

3. La *gestión oportuna de las partes interesadas* con comunicación asertiva para la buena imagen corporativa tanto interna como externa es necesaria para llegar a acuerdos cuando lo planeado no se puede cumplir, evitando disgustos y pleitos. Adicionalmente, con la promoción de la cultura organizacional fomentando el compromiso, los valores corporativos y el reconocimiento para motivar a las personas comprometidas, competentes, empoderadas que son un recurso clave. El compromiso de las personas aumenta la capacidad de la organización para crear y entregar valor para las partes interesadas. (ICONTEC, 2018). (c) y (d)

4. En un entorno cambiante y con alto nivel de incertidumbre se debe hacer una *gestión de cambios* significativa la cual permita la participación activa de todos los miembros de la organización, con un alto nivel de conciencia y dar valor a su aporte al cambio para lograr resultados. Los cambios pueden ser la inclusión de tecnologías, el cambio de entorno laboral y de horarios flexibles. (MinTrabajo, 2020). También la cualidad de aprender el hacer de las cosas de diferentes formas y tener la capacidad de ver algo desde varios puntos de vista para lograr la integralidad o el conocimiento mas global de algo en específico. La disponibilidad de los recursos también genera cambios, los cuales deben ser planificados. (ICONTEC, 2015). (b), (c) y (d)

f. En el proceso de aprendizaje es importante la evaluación del desempeño con el fin de tomar decisiones oportunas, con base en el conocimiento de la organización visto como un elemento esencial de éxito. (ICONTEC, 2018). La autoevaluación de la organización debe verificar el cumplimiento de estrategias organizacionales incluyendo el uso de indicadores. (ICONTEC, 2017), esto con el fin de conocer el grado de efectividad alcanzado con la estrategia utilizada en la crisis y poder definir la continuidad del negocio. (e)

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

### CONCLUSIONES

- Se identificaron las necesidades mas evidentes de los emprendimientos y MIPYMEs como son la formalidad en la constitución de la organización, el conocimiento y uso de la familia de normas ISO y el apoyo del gobierno como parte interesada.
- Se identificaron los efectos del COVID-19 en las MIPYMEs y emprendimientos Colombianos como modificación en contratos de proveedores y trabajadores, modificación de horarios, reducción de trabajadores y horas laboradas, adaptación a los cambios, entre otros.
- Se definió el contenido de la estrategia como propuesta para las MIPYMEs y emprendimientos en Colombia.
- Se cumplieron con los objetivos palnteados del presente trabajo.

## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Asociación Colombiana de las micro, pequeñas y medianas empresas (ACOPI). (2020). Encuesta de desempeño empresarial segundo trimestre 2020. Recuperado de [www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/09/ENCUESTA-DE-DESEMPEÑO-EMPRESARIAL-SEGUNDO-TRIMESTRE-2020-2.pdf](http://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/09/ENCUESTA-DE-DESEMPEÑO-EMPRESARIAL-SEGUNDO-TRIMESTRE-2020-2.pdf).

Barría, C. (25 de mayo de 2020). Crisis económica por el coronavirus | Robert Shiller, nobel de Economía: "No existe una pandemia, sino dos". BBC News Mundo. Recuperado de [www.bbc.com/mundo/noticias-52748371](http://www.bbc.com/mundo/noticias-52748371).

Cabuya, M. (2020). Decálogo para Ayudar a mantener , reconstruir o consolidar la continuidad del negocio (Instituciones / Organizaciones). Universidad Militar Nueva Granada.

Camara de comercio de Bogotá. (2020). Observatorio de la región de Bogotá-Cundinamarca. Impacto del COVID 19. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Impacto-del-COVID-19>.

Con IA atenderemos la avalancha de empresas en ley de insolvencia, economía. (18 de agosto de 2020). El Tiempo, pp 1.8.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)

Dane. (22 de octubre de 2020). Encuesta Pulso Empresarial. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-pulso-empresarial>.

Dane. (2020). Mercado laboral. Recuperado de [www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-)



## ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO PARA MIPYMES

Presidencia de la republica. (14 de agosto de 2020). Con mensaje de urgencia, Gobierno radicó proyecto de ley para extender el PAEF hasta diciembre de 2020. Recuperado de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Con-mensaje-de-urgencia-Gobierno-radico-proyecto-de-ley-para-extender-el-PAEF-hasta-diciembre-de-2020-200814.aspx>

Superintendencia de sociedades. (2020). Gobierno expide nuevo Decreto Ley con medidas especiales en materia de Insolvencia. Recuperado de [www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2020/Comunicado-Decreto-Ley-772-de-2020.aspx](http://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2020/Comunicado-Decreto-Ley-772-de-2020.aspx).

Trabajadores informales, los más afectados por crisis del coronavirus. (02 de abril de 2020). El Tiempo. Recuperado de [www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-asi-afecta-a-los-trabajadores-informales-la-crisis-por-economica-481878](http://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-asi-afecta-a-los-trabajadores-informales-la-crisis-por-economica-481878).