

**Implementación de estrategias organizacionales para la reactivación económica en las MiPymes en Colombia**

**GABRIELA JIMENEZ PARDO**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
CAMPUS-CAJICÁ**

**FACULTADA DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CONTADURÍA PÚBLICA**

**2021**

## INTRODUCCIÓN

Si queremos plantearnos algún tipo de reflexión o discusión sobre los contextos contemporáneos sin importar el tema que sea, el área del saber o el evento a discutir es imposible pasar por alto uno de los hechos más trascendentales de la historia contemporánea. La idea de un virus de alcance global afectando el curso común de las actividades de la humanidad, era una cosa impensada e improbable para algunos, pero como lo demostró el Covid-19 el mundo no estaba exento de esta posibilidad.

Un virus que afectó a el mundo en su conjunto y que trajo consigo medidas atípicas y extraordinarias para poder hacerle frente como sociedad: cuarentenas estrictas, aislamientos prolongados, suspensión de actividades económicas, sociales y de todo orden era lo que le esperaba a la humanidad en los meses venideros. Ante la emergencia de un contexto atípico como este, se modificaron rápidamente gran cantidad de actividades y prácticas con miras a darle una especie de continuidad a las actividades económicas, empresariales, sociales, de subsistencia y de la vida cotidiana; actividades económicas, laborales, educativas, culturales, sociales tuvieron que transformarse, modificarse o extinguirse; muchas de ellas se vieron en la obligación de migrar a la virtualidad u optar por la digitalización.

Esto permitió la consolidación de escenarios de una vida virtualizada y digital que se había venido gestando desde un par de años atrás, pero que no había encontrado la situación idónea para masificarse, conceptos como teletrabajo, reuniones virtuales, clases virtuales, transferencias monetarias a través de plataformas financieras se hicieron de uso común, uso de apps de productos y servicios a domicilio comenzaron a estar ampliamente presentes en la agenda de discusión pública y en el día a día de las personas. Sin lugar a duda el campo empresarial no estaría exento de estas condiciones ni de la crisis que esto acarrearía.

Para muchas empresas la llegada de la pandemia implicó una serie de retos pocas veces vistos en otros momentos de la historia. La incertidumbre por la continuación de las operaciones, la fuerte fluctuación de los mercados, el manejo de las nóminas, las pérdidas humanas para las compañías, la falta de liquidez, pero sobre la falta de estrategias empresariales y

organizacionales por parte de las empresas para asumir la crisis, sólo por mencionar algunos de los factores, llevaron a gerentes y directores a tomar decisiones rápidas, drásticas y en ocasiones riesgosas que sin lugar a dudas resultaron o en fracasos para sus empresas o en resultados exitosos de gran provecho y con un potencial de valor inimaginado que generaron estrategias y metodologías con un fuerte impacto y éxito en el mercado, produciendo resultados extraordinarios.

Dentro del panorama empresarial no pocas veces se hace hincapié sobre la necesidad de la constante transformación para hacer de las compañías organizaciones innovadoras y atractivas en un mercado establecido. Esta necesidad de transformación está sustentada precisamente en unas condiciones objetivas, en una realidad concreta que yace allí fuera y que configura unas necesidades que requieren ser suplidas, unas oportunidades de negocio particulares, unas soluciones específicas a un problema o crisis y es allí en donde la creación de empresas y negocios, la expansión o el mantenimiento de las mismas tiene un sustento y una razón de ser. Es decir, nunca se ha de olvidar que las compañías más exitosas o las empresas que perduran son las más innovadoras, las que leen los cambios del mundo antes de que sucedan o las que son capaces de sobrevivir a las nuevas realidades del mundo y a los retos que ellas configuran.

Como ya se mencionó, la pandemia obligó a muchos países a tomar medidas restrictivas para hacerle frente a la contingencia global a causa del virus, esto transformó la realidad a nuestro alrededor y llevó a las empresas a adaptarse a dichas condiciones para mantenerse a flote. Si por ejemplo existían limitaciones para hacer desplazamientos o movilizarse libremente, se recomendaba mantener el distanciamiento y tener el menor contacto con otras personas, se redujeron las aglomeraciones y se hizo hincapié en el cuidado de la salud de allí surgieron necesidades como: cambiar la forma tradicional de hacer transacciones comerciales o de hacer trámites, aumentó el uso de recursos electrónicos, se demandó mejor control en las finanzas personales, se incluyó tratamiento personalizado e inmediato de las compañías con el cliente, surgió la necesidad de velocidad y mecanismos de entrega efectivos y rápidos de mercancía, canales digitales de compra, venta y soporte efectivos y alcance de la mano. Así toda vez que surgía una nueva restricción o se creaba una necesidad en función de esa

restricción, un nuevo repertorio de servicios, metodologías y dinámicas empresariales surgía, pero, como es evidente ni toda compañía, ni toda organización estaba preparada para ello y esto acarrearía costos demasiado elevados.

Como veremos más adelante, en este contexto de economía global y nacional afectada a causa de la crisis por Covid-19 las más afectadas serían las Mipymes que como se desarrollará en este ensayo son las unidades económicas predominantes en la mayoría de países en vía de desarrollo y por tal en Colombia, además, juegan un papel central en las economías nacionales y son actores centrales para el análisis de la crisis económica global y nacional. Pese a ser un tema de relativa novedad ya existen algunos autores y trabajos académicos que han estudiado esta situación, así este ensayo procura a su vez hacer un paneo sobre estos trabajos e identificar sus propuestas.

En el caso de este ensayo centraremos nuestra atención, sobre todo en la esfera empresarial de la economía, haciendo hincapié en las Mipymes en el contexto nacional, para ello se realizará una revisión sobre el estado actual de las Mipymes en el contexto internacional y nacional, se analizarán las estrategias organizacionales que llevaron al éxito o al fracaso a las mismas y se plantearán unas estrategias concretas que puedan ser efectivas si se llevan a cabo y que permitan a las Mipymes hacerle frente a la crisis actual y a posteriores crisis, porque como se verá una de los máximos aprendizajes que deja esta crisis es la obligación de tener planes de contingencia no sólo para epidemias o virus letales sino para cualquier tipo de desastre que involucre la detención o interrupción inmediata de sus actividades y que implique una serie de cambios organizacionales a las compañías. Desde ahora y posterior a la crisis contemporánea toda compañía, empresa, Pyme o no, debe tener la certeza de estar preparada a los escenarios más críticos, caóticos e impensados si quiere mantenerse a flote o ser exitosa.

## **Un acercamiento conceptual: *Que no se queda en lo conceptual***

Antes de abordar los elementos concretos se debe hacer un barrido conceptual, para definir un marco común en torno a la situación que estamos analizando, pero a su vez ir desarrollando análisis concretos para propiciar una fluidez en la exposición de los argumentos. Definamos así unos conceptos guía: Empresa, Mipymes, estrategias organizacionales y reactivación económica.

En un sentido más o menos general si se desea definir que es una empresa, no bastará únicamente enunciar una sola definición, distintos autores han trabajado sobre la idea de empresa y han llegado a definiciones múltiples. Veamos por ejemplo la definición en Junco, J y Casanueva, C. (2001) en su texto *Prácticas de la gestión Empresarial* en donde afirman que una empresa es: “entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”

Según el diccionario de *Marketing de Cultural S.A* se define una empresa como: "*unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad*". Ahora revisemos conceptualmente la definición de Mipymes.

Según Cortés & Henao (2017):

Entendamos primero cual es la definición de una microempresa, la cual se define como aquella unidad económica que posee activos totales como salarios mínimos legales vigentes, además de contar dos o más trabajadores, lo cuales pueden comprender entre 10, 20, 50 o hasta más empleados, se encuentra registradas y constituidas legalmente y cancelan los impuestos respectivos a sus especificaciones comerciales.

Esto debe entenderse en el marco normativo colombiano y con las particularidades económicas que esto implica, no sólo en términos más abstractos conceptuales y legales sino en lo que tiene que ver con los sectores económicos nacionales, los mecanismos y áreas de acción de las micro, pequeñas y medianas empresas del país.

### ***Crisis económica y MiPymes.***

*¿Hablar de economía en Latinoamérica es hablar de Mipymes?*

Las más afectadas en el contexto de crisis económica fueron las micro, pequeñas y medianas empresas. Según el Centro de Comercio Internacional (2020) más del 50% de las compañías a nivel global sufrieron serias disminuciones a nivel monetario y en sus operaciones, así el CCI estima que las pérdidas ascienden a más de 126.000 millones de dólares en China, Estados Unidos y la Unión Europea, esto a causa del cierre de fronteras, la limitación de movilización de las mercancías, la interrupción total o parcial de las industrias, empresas o negocios o sus funcionamientos a media marcha. En este contexto se hace fundamental hablar y reflexionar sobre los mecanismos, recursos y estrategias organizacionales que permitan la reactivación económica.

La velocidad de los cambios de la realidad global y económica determina y exige unos cambios y adecuaciones constantes y prolongados de estrategias para intervenir estas realidades, dicho de otro modo implica unas tomas de decisiones para lograr las adaptaciones a las nuevas realidades económicas y las nuevas exigencias del mercado pese a que se presenten dificultades pues de ello depende la conservación y el mantenimiento a flote de las Mipymes y que como veremos más adelante casi que de las economías de las naciones que expondremos a continuación, esto nos obliga a su vez a transformar la forma en que pensábamos en mundo de los negocios y la economía.

Si se quiere hacer un paneo acerca de la crisis económica internacional producto de la pandemia para hacer una comparación con Colombia, se debería tener en cuenta las características de la situación de los países a mencionar, para este ensayo es fundamental

rastrear la situación económica y las estrategias de las Mipymes en países en vía de desarrollo y Latinoamérica, así es importante comenzar por estos.

Según informa la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) el crecimiento económico ya se presentaba bajo en el año 2019, para ese año fue del 0,1 por ciento, y se proyectaba un crecimiento del mismo porcentaje para los próximos años, sin embargo a medida que se recrudecía la crisis posterior al 2020 se planteaban datos alarmantes con proyecciones de -1,5 a -6,5 por ciento para la economía Latinoamericana y del Caribe, ante esta situación el panorama parece cada vez más preocupante. La CEPAL estima que el 95 por ciento de las empresas en América Latina son micro, pequeñas, medianas y que según proyecciones no sobrevivirán de seguir la economía como está; la gran mayoría de estas aporta el 68 por ciento del empleo y hasta un 20 por ciento del PIB de los países, una situación no muy alentadora.

En un estudio de Ángel Torres Pérez & Milca Jael Montejo (2020) en el cual buscaban analizar cuáles fueron los principales cambios que se generaron mediante esta situación de contingencia pretendían estudiar cuáles fueron los efectos de la crisis a causa de la pandemia en la economía Mexicana evidenciaban que en el país las micro, pequeña y medianas empresas generan anualmente ventas por 4 millones de pesos mexicanos y representan el 95% del total de las empresas y el 40% del empleo del país; además de producir el 15% del PIB del país impacto no menor para la economía de una nación. Cabe hacer la salvedad que se considera Micro y pequeña empresa en el caso mexicano a todos aquellos negocios que tienen menos de diez trabajadores.

En un análisis realizado por Murillo, J. (2021) del estudio de Torres y Montejo (2020) afirma este afirma:

La columna vertebral de la economía mexicana se encuentra en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. De acuerdo con datos de Forbes, existen cerca de 4.2 millones de MIPYMES, las cuales contribuyen con alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 70% del empleo formal. Antes de la pandemia en México

existían 4.180.986 empresas consideradas como MIPYMES y actualmente solo hay 1.874.564.

Estos datos nos permiten hacer dos afirmaciones centrales la primera tiene que ver con la centralidad de las Mipymes para las economías, en este caso en el de la mexicana, como veremos más adelante el caso colombiano no dista mucho de esta situación e incluso pareciese ser más grave, y por otro lado el alarmante cierre de estas unidades económicas pone en jaque a los países cuya economía depende de las mismas. Ahora bien, si se ponen en contexto estos datos en el caso Colombia la situación no es muy positiva.

Según Murillo, J. (2021) mediante la lectura de un informe de ACOPI (2020) que es la asociación que reúne y brinda información de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, se afirma que en Colombia las Mipymes conforman el 99% del sector empresarial del país. En una lectura del informe del año 2020 de ACOPI se evidencia que las Mipymes han sufrido un fuerte impacto en sus actividades económicas:

Durante el primer semestre de 2020, las MiPymes han sufrido un fuerte impacto en su flujo de caja, provocando que 66% de ellas en el mes de abril y 47% en el mes de mayo presentarán una disminución de más del 75% de sus ingresos, y que en el mes de junio el 41% disminuyera entre el 26% y 50% de sus ingresos. De la misma manera, en abril el 57% y en mayo el 39%, manifestó reducción de más del 75% en la recuperación de cartera con respecto al mismo mes del año anterior; mientras que en junio el 69,5% de las Pymes tuvo una disminución inferior al 75% de su cartera, es decir en los tres meses han presentado afectación en su liquidez, pero en abril y mayo fue en mayor proporción.

En concordancia con lo anterior uno puede afirmar por un lado que las Mipymes son parte fundamental si no, la columna vertebral de la economía nacional, el sector empresarial del país y tienen un papel central en el desarrollo económico y la generación de empleo de la nación. Si bien, los datos mencionados o cualquier orden de datos para dar cuenta de una situación real concreta son fundamentales para la explicación de la misma, muchas veces se

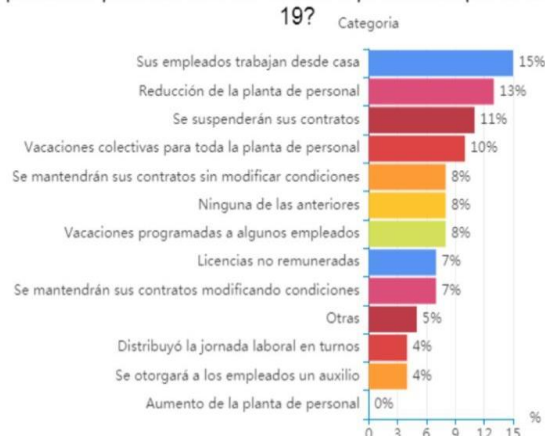


tiende a olvidar el capital humano que hay detrás de toda compañía, empresa u organización, es importante siempre tener a la vista una visión social-empresarial. En este orden de ideas es fundamental hablar del empleo y la crisis.

De acuerdo con un estudio de la Cámara de comercio de Bogotá se ha generado una disminución entre 370 mil y 550 mil empleos y la tasa de desempleo ha incrementado al 22% a causa de las medidas implementadas por las empresas en Colombia.

Esta situación se explica por varias razones por un lado la mayor parte de estas empresas no contaba con un sistema implementado o una estrategia para el manejo adecuado de contratiempos de este tipo y mucho menos de una pandemia, en Colombia el trabajo virtual o teletrabajo no era ampliamente extendido y se concebía como un lógica distante de trabajo, las compañías no contaban con los conocimientos, metodologías o herramientas estratégicas para enfrentarse a un confinamiento, a aperturas parciales, a funcionamientos a media marcha incluso cuando ya existían iniciativas estatales y mecanismos de ley para realizar trabajos desde casa como la ley 1221 de 2008 y cuando muchas veces una situación así podía ser proyectada, no necesariamente una pandemia pero sí, un cese parcial de actividades o un funcionamiento a media marcha de las empresas por otro orden de situaciones.

¿Qué medidas está implementando su empresa para su planta de personal ante la situación provocada por el Covid-19?



**Fuente:** Confecamaras -CCB Encuesta Nacional Impacto Económico Covid-19.

Sabemos entonces, que en el país y en términos más o menos generales en la economía global las mayores afectadas fueron las Mipymes en distintas esferas, monetarias y de recurso humano, así se vieron obligadas a optar y buscar estrategias que mantuvieran a flote su liquidez y funcionamiento para poder solventar sus necesidades en este periodo de prolongado desequilibrio, motivo por el cual es fundamental analizar, especificar y entender por un lado los mecanismos y estrategias que podrán mantener las Pymes para solventar y estabilizar la gran mayoría de economías implicadas y por otro lado estudiar los casos, acciones y estrategias que usaron las Mipymes que aún siguen a flote, así el método comparativo puede ser ayuda para llegar a conclusiones, estrategias concretas y útiles para futuras y actuales Mipymes.

En un artículo, Calderón & Rodríguez (2020) desarrollaron la investigación sobre la toma de decisiones gerenciales para la reactivación de las Pymes del sector gastronómico en la ciudad de Villavicencio ante las medidas de confinamiento producto de la Epidemia por COVID-19. En esta investigación los autores identificaron unos patrones en lo que a acciones concretas y decisiones respecta donde muchas de estas fueron planeadas y en otras ocasiones fueron desarrolladas por pura improvisación, en ambos casos tuvieron resultados positivos para las empresas. Sin lugar a duda fueron orientadas, planeadas o no, marcaron la diferencia entre las compañías que siguen abiertas y las que han tenido que cerrar.

En este estudio se evidencia un listado de acciones estratégicas que les permitieron a las Pymes estudiadas para el caso mantenerse a flote, son ejemplos de acciones concretas, importantes y efectivas que podrían ser aplicables a casos de otro orden: **i)** reducción de la planta de personal, **ii)** teletrabajo, **iii)** vacaciones a empleados. **iv)** modificación de términos contractuales a empleados, **v)** reestructuración de costos, **vi)** migración a canales de distribución digital y domicilios, **vii)** mayor inversión y por tal presencia en redes sociales, **viii)** publicidad intensiva y **ix)** desarrollo de estrategias de venta competitivas.

Como vemos este listado de decisiones estratégicas tienen un gran impacto en el capital humano de las compañías, es importante tener en cuenta esto, dado que para hablar de

afectaciones económicas y empresariales no sólo hablamos de datos o capital monetario, “simplemente números” sino también de capital humano, para que una compañía funcione adecuadamente, esto es fundamental a la hora de definir estrategias organizacionales en las mismas.

En un sentido propiamente organizacional, fue de utilidad para las Mipymes estudiadas mantener un desarrollo de un modelo de negocio acoplado y de fácil transformación a las realidades y transformaciones de realidad económico global, nacional y regional para permitir un acoplamiento efectivo, una reestructuración rápida de costos que permite establecer planes operativos, financieros y de mercado que permitan lograr un mayor flujo de utilidades, solvencia de gastos y costos de la empresa, pese a cualquier novedad o crisis venidera.

Para hablar de estrategias organizacionales es importante tener en cuenta las aportaciones teóricas en torno al tema, en Esquiaqui & Escobar (2012) los autores identifican dos referentes teóricos clásicos que permiten delimitar el marco conceptual en torno a lo organizacional, así referencian a: Strategor (1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Y a Mintzberg (1984) que afirma que: Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Los autores Esquiaqui & Escobar (2012) afirman que:

Como se sabe, la estructura sigue a la estrategia, lo cual vemos que las compañías descuidan a menudo este factor, esto teniendo en cuenta que al decidirse por una nueva estrategia tienen factores más importantes tales como la tecnología, las finanzas, la infraestructura entre otros aspectos. Pero al no tener claramente los aspectos de estructura organizacional la estrategia no conseguiría plenamente sus objetivos y aparecerán ineficiencias económicas entre diferentes aspectos más.

Esta afirmación entonces nos permite preguntarnos si acaso ¿Este parcial olvido o descuido del componente organizacional en las empresas no es en parte culpable o potencializador de la crisis actual en las Mipymes a causa del COVID? Si es de esta forma no sería entonces correcto afirmar que una estructuración y una propuesta de estrategias organizacionales afectivas podrían ayudar a paliar la crisis y a establecer herramientas para la reactivación económica.

Como hemos analizado gran parte de las estrategias utilizadas por las compañías afectan al capital humano de las mismas. Calderón & Rodríguez (2020) complementan lo mencionado aquí:

Así optaron por llevar a cabo algunas estrategias que les permitieran mantenerse a flote durante la pandemia, dichas tácticas afectaron directamente las condiciones salariales de los colaboradores, lo que llevó a realizar recortes en la jornada laboral y por ende en la compensación salarial, así como dejar de contar con un número significativo del personal dentro de sus nóminas.

Si bien se han enunciado estrategias concretas que aplicaron las Mipymes en Colombia para sobrevivir a la pandemia, existe otra estrategia que determinó el éxito de algunas de ellas: La asistencia económico estatal y beneficios de crédito durante la crisis económica. No es este el lugar para hacer un listado de los créditos o las ayudas económicas, pero sí resulta efectivo mencionar algunas: El programa de aceleración empresarial abierto por el gobierno para alivianar un poco la liquidez de las compañías, los créditos de Bancóldex e iNNpulsa, con líneas de crédito llamada “Colombia emprende e innova contra los efectos económicos del COVID-19”. Las ventajas de estos créditos consisten en los plazos, periodos largos de gracia, congelamiento de créditos, abonos aplicados a intereses y tasas de interés reducidas.

Otros factores que se deben tener en cuenta para hacer estrategias y que su solución fué fundamental para el éxito de las Mipymes en este estado de crisis fue la efectividad en la ejecución frente a problemas la organización y división de labores durante la cuarentena, la cancelación de venta y tener proyectados estos elementos, la devolución de productos y la

definición de protocolos para hacerle frente a esta situación, la demora o entrega de suministros, o pedidos incompletos y estrategias para su resolución.

## **CONCLUSIONES**

Desde ahora y posterior a la crisis contemporánea toda compañía, empresa, Pyme o no, debe tener la certeza de estar preparada a los escenarios más críticos, caóticos e impensados si quiere mantenerse a flote o ser exitosa. Las compañías, gerentes, directores y las ideologías empresariales deben tener la certeza de estar preparada para los escenarios más críticos e impensados y tener las herramientas, metodologías y estrategias organizacionales capaces de adaptarse a un mundo cada vez más cambiante, rápido e intrépido si quieren ser exitosas.

Las compañías en su conjunto antes de la pandemia consideraban dentro de sus repertorios de crecimiento y consolidación una estrategia para desarrollar ofertas de valor diferenciadas y sustentadas en la transformación digital con miras a ser más competitivas, sin embargo estas se veían truncadas porque aunque esto parecía ser "el gran cambio" requería de grandes esfuerzos de tiempo y dinero, motivo por el cual los cuadros directivos seguían buscando un modelo de transformación progresivo que permitiera hacer al negocio sostenible y atractivo.

Parecía entonces que las compañías y organizaciones estaban en un momento en cual, aunque reconocían la importancia de transformaciones y su importancia para el éxito de las mismas, e incluso con el horizonte definido, se ubicaban en una zona de confort amplia y basan su crecimiento en el control excesivo de terrenos que ya conocían con recursos y metodologías que ya dominaban, con lógicas y dinámicas empresariales cuando menos ortodoxas. Es allí en donde la situación de crisis global y la transformación de las realidades que habitábamos, funcionarían como presión para que estas transformaciones trazadas tomaran vuelo lo más pronto posible.

Mediante las reflexiones que se realizaron a lo largo de este documento se consolidan algunas estrategias para la transformación y adaptación de las Mipymes a esta nueva realidad:

i)La primera tiene que ver con la digitalización, esto es desarrollar activos digitales

para interactuar con los clientes, con una perspectiva de eficiencia, rapidez y reducción de costos. **ii)** La desagregación para separar unidades de negocio en busca de agilidad y dinamismo, **iii)** La desintermediación que rompe los esquemas tradicionales de la cadena de abastecimiento, simplifica la gestión y reduce costos. **iv)** La simplificación, que toda organización sueña en sus procesos Core, tanto de cara a la producción interna como a la comercialización y atención de sus clientes. . **vi)** La personalización, que hace que cada vez se entreguen ofertas más ajustadas a las necesidades específicas de los consumidores finales.

Así es pues, dadas las condiciones ya expuestas, que la creación y la expansión de compañías en este momento del contexto empresarial no es una cuestión de viabilidad o eficiencia, no existe un momento posterior adecuado o unas condiciones propicias en el futuro, por el contrario la creación y expansión de compañías y organizaciones es una necesidad impostergable siempre y cuando se tenga en cuenta que las condiciones de la realidad se han transformado y se seguirán transformando, que existen repertorios, herramientas y metodologías organizacionales que resultaron de la crisis. La única constante del mundo es el cambio y es allí donde está el sustrato más importante de la visión empresarial; de esta forma y dadas las reflexiones, si es una condición de la naturaleza humana la subsistencia, y la supervivencia, en términos empresariales es una cuestión de éxito y estrategia optar por la expansión, creación y conservación de las Mipymes para la subsistencia de la economía a la cual pertenecemos todos y de la que las Mipymes son parte fundamental, se espera este trabajo sea de ayuda para definir y exponer el panorama actual de las Mipymes y que las estrategias aquí expuestas sean de utilidad para todo aquel interesado en este tema, a su vez que sirve como guía para otros trabajos de orden académico.

## REFERENCIAS

ACOPI. (2020). Reflexiones y propuestas para la reactivación y fortalecimiento de las mipymes en Colombia en el marco del COVID-19. Tomado de <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/08/REFLEXIONES-Y-PROPUESTAS-PARA-LA-REACTIVACION-Y-FORTALECIMIENTO-DE-LAS-MIPYMES-EN-COLOMBIA-EN-EL-MARCO-DEL-COVID-19.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). Conozca las medidas de apoyo del sector financiero para mitigar el impacto económico y social del Covid 19. Tomado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Servicios-Financieros/Noticias/2020/Marzo-2020/Conozca-las-medidas-de-apoyo-del-sector-financiero-para-mitigar-el-impacto-economico-y-social-del-Covid-19>

Castro Pinto, W. J. (2017). Factores que inciden en la quiebra de las pymes en Colombia basado en la administración del emprendimiento.

Centro de Comercio Internacional. (2020). Evaluación del impacto en las mipymes y preparación de la nueva normalidad. Centro de Comercio Internacional: <https://www.intracen.org/noticias/Evaluacion-del-impacto-de-la-COVID-19-en-las-mipymes-y-preparacion-de-la-nueva-normalidad/VID-19>

De la Gestión Empresarial, P. (2001). de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha. *Editorial Mc Graw Hill*.

Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 110.

Duarte Avila, W. A. Impacto de la formación del gerente en el clima laboral de las empresas.

Esquiaqui Esquiaqui, G., & Escobar Marulanda, W. (2012). Estructura organizacional y estrategia empresarial.

Flórez Parra, N. L. (2019). Innovación como estrategias gerenciales para pymes.

Quintero Arteaga, M. (2014). Sistema de Gestión de la Calidad en las PYMES Colombianas.

Moncayo García, J. A. (2017). Direccionamiento Estratégico en la PYMES.

Murillo Cruz, J. A. Estrategias a nivel de compensación y organización aplicadas por las PYMES en COLOMBIA frente a la pandemia.

Ortiz Sastoque, G. E. (2015). ¿ Cuáles son las principales barreras existentes en las pymes durante la implementación de los sistemas integrados de gestión.

Tenjo Guzmán, D. E. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial y su aporte en el desarrollo interno y externo de las PyMes Colombianas.

Salamanca Nieto, L. G. (2018). Importancia de la implementación del diseño organizacional para el mejoramiento de las organizaciones.