



SOCIEDAD
& ECONOMÍA

N° 50

Sep - dic 2023

Créditos fotografía: <https://bit.ly/47jBDmH>

Planificación estratégica como alternativa para evitar el cierre de las Pymes en tiempo de pandemia. Caso: Municipio de Garzón, Departamento del Huila

Strategic Planning as an Alternative to Avoid the Closure of SMEs in Times of Pandemic. Case: Municipality of Garzón, Department of Huila

Nelson Eduardo Reyes Carrillo¹

Universidad Santiago de Cali, Cali, Colombia

✉ nelson.reyes00@usc.edu.co

🆔 <https://orcid.org/0000-0003-1914-9545>

Recibido: 16-06-2022

Aceptado: 05-06-2023

Publicado: 31-12-2023

.....
1 Magíster en Administración.

Resumen

El COVID-19, convertido en un problema de orden mundial, afectó, primero, a toda la humanidad produciendo una crisis sanitaria; y, segundo, impactó la economía global. Esta investigación trata sobre la afectación económica y social de las Pymes colombianas y cómo se puede superar la situación de cierre o quiebra financiera. Se estima que durante la pandemia en Colombia, en 2020, se perdieron 3,9 millones de empleos, disminuyó el PIB y las exportaciones. Se realizó un análisis para proponer la planificación estratégica como método para evitar el cierre definitivo de las empresas, muestra tomada en el Municipio de Garzón, departamento del Huila. Del análisis de los resultados, resalta que los empresarios que usan la planificación estratégica pueden disminuir el nivel de afectación de las empresas en sus procesos internos y sus recursos. Como conclusión se evidencia que el direccionamiento estratégico es un proceso clave para la supervivencia de las Pymes.

Palabras clave: planificación estratégica; pandemia; empresas; desempleo.

Abstract

COVID-19, which has become a worldwide problem, has affected, first, the whole of humanity, producing a health crisis; and second, the global economy. This research deals with the economic and social effects of Colombian SMEs and how the situation of financial closure or bankruptcy can be overcome. It is estimated that during the pandemic in Colombia, in 2020, 3.9 million jobs were lost, GDP decreased, and exports decreased. An analysis was carried out to propose strategic planning as a method to avoid the definitive closure of companies. A sample was taken in the municipality of Garzón, department of Huila. From the analysis of the results, it stands out that businessmen who use strategic planning can decrease the level of influence of companies in their internal processes and resources. In conclusion, it is evident that strategic management is a key process for the survival of SMEs.

Keywords: strategic planning; pandemic; companies; unemployment.

Financiación

No contó con ningún tipo de financiación.

Conflicto de interés

El autor declara no tener ningún conflicto de interés en la publicación de este artículo.



Este trabajo está bajo la licencia Atribución-No-Comercial 4.0 Internacional

¿Cómo citar este artículo?

Reyes-Carrillo, N. E. (2023). Planificación estratégica como alternativa para evitar el cierre de las Pymes en tiempo de pandemia. Caso: Municipio de Garzón, Departamento del Huila. *Sociedad y economía*, (50), e10512256. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i50.12256>

1. Introducción

Hernández y Agudelo (2021) señalaron que en Colombia la pandemia de COVID-19 inició el 6 de marzo de 2020 y duró hasta el 31 de agosto de 2023. 18 meses en los cuales el problema no fue solamente sanitario, fue más complejo y de grandes magnitudes por su dimensión global y porque afectó todos los espacios de la vida: social, económico, político y cultural.

En lo económico y social la pandemia tiene que ver, principalmente, con el cierre de empresas y la pérdida de empleos. Las micro, las pequeñas y las medianas empresas (Pymes) fueron las organizaciones más afectadas. Este tipo de empresas son las más numerosas en América Latina. Según el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2020), para el 2018 las Pymes representaban el 90% del total de las empresas por lo que se convirtieron en las principales generadoras de empleos en la región, con aproximadamente el 50%, además aportaban una cuarta parte del Producto Interno Bruto (PIB). La situación no ha cambiado en los últimos años.

En Colombia las Pymes han tenido un crecimiento sostenido a través de los años, lo que las ha convertido en un importante factor económico y social. Según DANE (2022), estas empresas representan el 96,7% del total del país, lo que las convierte en las principales generadoras de empleo con un aproximado del 67%. Además, aportan un tercio del PIB y realizan el 31% de las exportaciones no tradicionales (Ortega, s.f.).

Estas cifras preliminares dejan ver, sin lugar a dudas, la importancia de las Pymes para el país. Estas deben recibir atención y apoyo de los gobiernos de turno y considerarlas como lo que son: la base de la economía colombiana.

Durante el periodo de pandemia se produjo un colapso económico en la mayoría de los países, en la región latinoamericana golpeó duramente a las Pymes. Durante la pandemia de COVID-19 Colombia perdió 509.370 micronegocios, estos pasaron de ser 5,8 millones entre enero y octubre de 2019 a 5,3 millones en enero y octubre de 2020 (Díaz, 2021).

De acuerdo con el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2022), en Colombia, en mayo de 2021, existían 469.099 Pymes activas concentradas en las cinco principales ciudades: Bogotá con el 56,1% de las organizaciones, seguida por Medellín con el 13,9%, Cali con el 12,2%, Barranquilla con el 11,2% y Cartagena con un 6,5%. En cuanto al cierre de Pymes en Colombia se tiene información de que, entre mayo de 2020 y mayo de 2021, se incrementó en un 12,2%.

Durante la pandemia cambiaron las estructuras de las políticas económicas en los países, sus empresas se las ingeniaron para mantenerse activas; pero la realidad de empresarios y emprendedores fue otra, se trastocó su normal funcionamiento, por lo que fue necesario visualizar nuevos escenarios capaces de mantener la actividad humana en los niveles aceptables de comportamiento productivo y consumidor.

En países como Colombia el problema se complicó considerando que los empresarios, dueños de las Pymes, están fallando por la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, actitud necesaria al momento de diseñar estrategias que permitan mover otros ítems importantes dentro de las organizaciones.

La actitud pasiva de los empresarios colombianos hacia la innovación y la adquisición de conocimientos afines que permitan la sustentabilidad y crecimiento de las Pymes, en los tiempos de pandemia y post pandemia, ha despertado un interés del Gobierno. Por ejemplo, al idear políticas para la protección de estas organizaciones, inicialmente les proporcionó información relevante sobre el proceso de endeudamiento, evitando así que exista información asimétrica.

Colombia cuenta con la campaña “Estado Simple, Colombia Ágil”. José Manuel Restrepo, ministro de MINCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), señaló en 2019 que la campaña se enfocó, en parte, en mejorar la gestión de las empresas. Este tipo de servicio promocionó bastante para ser utilizado por los empresarios, sin embargo, el resultado no fue lo que se esperaba y muy pocos empresarios hicieron uso de él. Por consiguiente, se mantiene que la principal causa de las limitaciones de auxilio financiero se

encuentra en el problema de información asimétrica entre financistas y financiados. Este perjuicio lleva a las Pymes a ser excluidas del potencial mercado de las finanzas, donde acuden quienes demandan fondos, de manera que, al buscar alternativas, van con otro tipo de prestamistas y se encuentran con el elevado costo del dinero, opción a la cual las Pymes no pueden acceder (Saavedra y Tapia, 2013).

La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) señala que fueron muchos los sectores empresariales afectados por la situación de la pandemia de COVID-19. Pero la intensidad de la afectación dependió de sus características, los sectores más afectados fueron aquellos cuya operación comercial depende de la movilidad de sus clientes, por ejemplo, los restaurantes, tiendas, bares, peluquerías, entre otros. La ausencia de clientela los obligó a cerrar o bajar su actividad al máximo, situación que fue aminorando dependiendo del grado de afectación de la población, el cual fue disminuyendo al igual que las restricciones de circulación y de aglomeramiento (Acosta, 2021).

En resumen, a partir del 17 marzo de 2020, según el decreto 417 de la Presidencia de la República de Colombia, se declaró la emergencia sanitaria producto de la pandemia del COVID-19. Según un estudio realizado por la Corporación Interactúa, reseñado por la Forbes Staff (2020), el 10% de las microempresas colombianas se declararon en quiebra por la pandemia. Como consecuencia, en Colombia se perdieron 3,9 millones de empleos, cifra considerada al primer trimestre del año 2021, y el porcentaje de empresas que cerraron de manera definitiva para esa fecha llegó al 12,2%, el mayor número de afectadas fueron las Pymes (García, 2021).

En contraste con la grave situación que abatió las operaciones de las Pymes en Colombia, Confecámaras (2021) informó que en el cuarto trimestre de 2020 se mantuvo una dinámica positiva en la creación de empresas en Colombia, el incremento fue del 22,9% con relación al mismo periodo de 2019. Durante el surgimiento de nuevas empresas, los emprendedores en medio de la crisis del COVID-19 han sabido sacarle provecho al cambio coyuntural que sufrió el mercado interno. Estas personas, a través de la innova-

ción, realizaron propuestas que les permitieron integrarse a la economía.

En el caso de las Pymes colombianas que se han mantenido de pie, pero con debilidad financiera, los empresarios buscan tener un panorama menos pesimista con respecto a la tendencia del mejoramiento de los ingresos. Eventualmente se están planteando metas de supervivencia con algunos signos de recuperación, por el momento se descartan las probabilidades de un inmediato crecimiento, considerando que las variables económicas son bastante predecibles. Superada la crisis sanitaria y el daño psicosocial de la población empresarial y emprendedora, la tendencia es esperar que se mantenga el crecimiento que, aunque lento, es constante. Sin embargo, al final todo dependerá de la actitud de los empresarios, de las políticas financieras y del apoyo del sector financiero. Con la superación de esta crisis, las Pymes tienen que subordinarse al ingenio de los empresarios para establecer líneas de acción estratégicas. Muchos ya lo han hecho y han salido a flote, otros están esperando que el Estado resuelva sus problemas.

El objetivo de este trabajo es analizar el uso de la planificación estratégica como alternativa para evitar el cierre de las Pymes en tiempo de pandemia, y al superar esta situación usarla para hacerlas más competitivas. Para ello, se proponen como objetivos específicos: determinar el uso de la planificación estratégica en las operaciones en las Pymes colombianas y examinar la afectación de la pandemia de COVID-19 en el funcionamiento de las mismas.

Los aportes de este trabajo se estiman de acuerdo al uso que los empresarios o investigadores le den. En primer lugar que los empresarios, sobre todo quienes han venido teniendo problemas financieros, puedan aclarar de qué manera y por qué su empresa fue y sigue siendo afectada por la pandemia de COVID-19 y en la post pandemia; es decir, aclarar las dudas para poder procesar las perspectivas que se les presentan. En segundo lugar, si el empresario es del tipo innovador el aporte que tendrá este trabajo será el de motivar a realizar una planificación estratégica, o por lo me-

nos acciones estratégicas con las cuales esta persona pueda abordar y analizar su entorno o localización geográfica para poder proponerse metas realistas en el corto y mediano plazo.

El trabajo se estructura así: introducción; en la sección 2 se desarrolla la revisión de la literatura sobre la clasificación de las Pymes colombianas, la planificación financiera estratégica para las Pymes, las políticas públicas que atienden a las Pymes y sus problemas. En la sección 3 se aborda el tema de la supervivencia de las Pymes colombianas en tiempo de pandemia. En la sección 4 se presenta la metodología usada para el abordaje de la investigación, las características de la investigación descriptiva, así como las variables que intervienen. En la sección 5, se presentan los resultados producto del análisis empírico. En la última sección están las conclusiones del estudio.

2. Revisión de la literatura

La revisión de literatura se realizó considerando dos momentos específicos: 1) la situación que vivieron las Pymes durante la pandemia; y 2) las secuelas que dejó en este tipo de empresas.

2.1 La clasificación de las Pymes colombianas

En Colombia, las empresas están clasificadas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; clasificación que estuvo reglamentada en la Ley 590 del 2000 conocida también como la Ley Mi Pymes. Esta se modificó en el año 2004 (Ley 905) y en 2019 se sustituyó por el Decreto MINCIT No. 957 (5 de junio de 2019), este es el que está vigente actualmente (Bancóldex, 2021).

Monterrosa (2020) señala que, con la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (la Ley 590), el sector de las Pymes agrupa, según algunos parámetros: las microempresas, las pequeñas empresas y las medianas empresas. Según el número de empleados, las microempresas son aquellas que cuentan con un máximo de 10 trabajadores y con activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv). Las pequeñas empresas tienen entre 11 y 50 trabajadores, y sus activos totales son mayores a 501 smmlv y menores a 5.001 smmlv. Las más grandes de este grupo son las medianas empresas, que deben tener entre 51 y 200 trabajadores y sus activos totales deben estar entre 5.001 smmlv y 15.000 smmlv.

Para la calificación del tamaño de las Pymes se consideran principalmente: el factor ingreso y el tipo de empresa, características que identifican a este tipo de empresas. En 2022, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 957 donde se fijan los rangos de ingresos por actividades ordinarias anuales de los tres tipos de macro-sectores de la economía. En la Tabla 1 se puede ver la clasificación Pymes por el monto de las ventas, cifras establecidas para el año 2022 según las leyes colombianas. Los valores se consideran en pesos equivalentes a clasificación en UVT.

2.2 La planificación financiera estratégica en las Pymes

Para Rojas y Medina (2011), la planeación estratégica es el proceso usado por dirigentes y/o gerentes para ordenar los objetivos y las acciones propuestos en el tiempo. De hecho, ambos conceptos, estrategia y planeación, están indisolublemente ligados. Esta relación se

Tabla 1. Clasificación Pymes colombianas 2022. 1 UVT= \$38.004 pesos

Clasificación	Manufactura	Servicios	Comercio
Microempresas	Hasta \$895.488.252	Hasta \$1.253.675.952	Hasta \$1.701.401.076
Pequeñas empresas	Superior a \$895.488.252 y hasta \$7.790.629.980	Superior a \$1.253.675.952 y hasta \$5.014.665.804	Superior a \$1.701.401.076 y hasta \$16.387.172.784
Medianas empresas	Superior a \$7.790.629.980 y hasta \$65.996.416.260	Superior a \$5.014.665.804 y hasta \$18.357.224.136	Superior a \$16.387.172.784 y hasta \$82.114.938.768
Grandes empresas	Superior a \$65.996.416.260	Superior a \$18.357.224.136	Superior a \$82.114.938.768

Fuente: tomado de MINCIT (2019).

da porque tanto el uno como el otro señalan cuál va a ser la secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de forma tal que se pueden abordar uno o varios objetivos hasta alcanzarlos.

Barragán (2010) considera que, para abordar la planificación estratégica a través de sus procesos, es necesario conocer la diferencia entre lo que es la estrategia y lo que es el proceso a través del cual se estructura la estrategia. De manera tal que la estrategia es un conjunto coordinado de programas, bien estructurado, de acciones que señalan la dirección para asegurar una ventaja sostenida a largo plazo; y el proceso es la acción mediante la cual se forma la estrategia, es el conjunto de acciones dispuestas a definir cuál va a ser la estrategia de un negocio u organización, en la cual se incluyen las prioridades y la asignación de recursos, así como los programas de acción generales.

En este orden de ideas, se puede citar a Mary Pérez (2019), quienes consideran que la importancia de las Pymes para la economía de Colombia es fundamental, por lo que es necesario que este tipo de empresas busquen estrategias que les permitan crecer y desarrollarse en su entorno económico. Es decir, implementar las estrategias que contengan tácticas que les proporcionen factores que aumenten su esperanza de vida, debido a que se estima que, en promedio, los emprendimientos tienen una tasa de mortalidad del 80% en los tres primeros años de vida (Delgado, 2022). Por otra parte, el estudio de Monge y Torres (2015) señala que el 69% de las nuevas empresas no llegan a los 10 años de vida a partir de su creación. En Colombia, el 50% de las MiPymes logran sobrevivir al primer año y solamente el 20% al tercer año (Semana, 2015).

Esta esperanza de vida de la mayoría de las Pymes hace poco probable que estas lleguen a consolidarse en el mercado local o nacional. Las estrategias que se implementen para alargar la esperanza de vida deben considerar diversos factores que atraigan y mantengan a un buen grupo de clientes satisfechos, factores como: las marcas, calidad de los productos y servicios, la atención al cliente, los precios, la buena administración, las promociones de ventas y la planeación. Estos factores y su pro-

tección en el mercado hacen que las MiPymes sean más competitivas, atrayendo y accediendo a nuevas oportunidades (Galván, 2011).

Las Pymes son organizaciones que fracasan, principalmente, porque no recurren al uso de herramientas que les ayuden a mejorar su organización, así como a fijarse metas o propósitos. Sin las estrategias apropiadas para el uso de estas herramientas no se aprovechan las oportunidades que se les presentan en el mercado y no afrontan los riesgos a partir de la toma de decisiones acertadas. Las estrategias abarcan la implementación de la innovación y el conocimiento, dos factores en los cuales, por lo general, están fallando las Pymes y que deberían ser la parte medular de tales empresas, porque hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones (Lima, 2012).

2.3 Las políticas públicas que atienden a las Pymes y sus problemas

Las políticas públicas son la manera como el Estado busca atender las necesidades de la sociedad, básicamente se relacionan con la toma de decisiones y se traducen en normas, instituciones, prestaciones, bienes públicos o servicios, pero, incluso, también en la no acción. Una política pública contiene un proceso que expresa la utilidad que tiene el poder público para canalizar los recursos sociales, procurando satisfacer las necesidades de los ciudadanos, razón por la cual es considerada como un proceso colectivo que tiene el propósito de darle solución a los conflictos generados en la construcción social de lo que son considerados bienes comunes y su administración.

Torres y Santander (2013) señalan que:

(...) la política pública es el resultado de un proceso social, no de un mandato jurídico ni de una decisión administrativa, es, por el contrario, la concreción de unos ideales que se construyen a partir de unas dinámicas sociales que requieren ser interpretadas y llevadas a una toma de decisiones capaces de ser administradas y continuamente revisadas (p. 12).

La importancia económica que representan las Pymes a nivel global ha ocasionado que en varios países se hayan implementado nuevas políticas públicas. Estas tienen el propósito de impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de dichas empresas, en función, específicamente, de sus necesidades y características. Tales políticas, por lo general, tienden a alinearse con los propósitos macroeconómicos de la nación, como son: generación de empleo, el crecimiento económico y el incremento de las exportaciones; también se alinean con los objetivos sociales, entre ellos, la redistribución de la renta o ingreso y el mejoramiento de la calidad de vida. Además, tienen que ver con los objetivos de eficiencia comercial, como la eliminación de barreras de acceso al mercado, la corrección de externalidades, la promoción de la innovación y, sobre todo, la reducción de las asimetrías de información (Harvie y Lee, 2003).

Bancolombia (2018) señala que la ventaja de que un emprendimiento sea reconocido como una MiPyme por el Gobierno Colombiano, para impulsar su crecimiento, es que puede acceder a programas de apoyo, donde se incluyen solamente aquellas empresas que cumplen con los criterios establecidos por la Ley MiPymes. Entre los programas más importantes se encuentran:

* Líneas de crédito preferentes para el capital de trabajo, para la adquisición de activos productivos e inversión: a través de Bancóldex, que es la Banca de Desarrollo del Gobierno Colombiano, se diseñan las diferentes líneas de créditos preferenciales. En ellas se consideran las tasas de interés y los plazos de pago de manera que las MiPymes puedan financiar su capital de trabajo o adquieran activos productivos. A través de los bancos comerciales se puede tener acceso a estos recursos con solo solicitar las líneas de crédito MiPymes de Bancoldex.

* Garantías para facilitar el acceso a créditos: el Fondo Nacional de Garantías (FNG) proporciona la herramienta que garantiza, al menos, un porcentaje del crédito solicitado ante la banca comercial, de esta manera los empresa-

rios pueden obtener el monto requerido, sin necesidad de contar con las garantías que exige la entidad financiera. Los empresarios, al tramitar sus recursos ante la entidad financiera, también pueden solicitar el servicio del FNG.

* Programas de apoyo al crecimiento y la innovación: iNNpulsa Colombia es una iniciativa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para gestionar los diferentes programas de apoyo para las MiPymes, además, diseña convocatorias para otorgar recursos a empresarios y emprendedores que manifiesten su deseo de crecer. Entre los programas que ejecuta iNNpulsa está Aldea, programa diseñado para darle apoyo al crecimiento, permitiendo el acceso a capacitación, mentoría y redes de negocios, entre otros.

Por otra parte, y dada su importancia, las MiPymes son el eje de los programas de fortalecimiento y desarrollo empresarial que proponen las cámaras de comercio de las diferentes zonas del país. Con estos programas se busca que los micro, pequeños y medianos empresarios puedan acceder a las convocatorias que se hacen para implementar los sistemas de innovación, de mejoramiento de productividad, procesos de mentoría, entre otros.

2.4 Supervivencia de las Pymes colombianas en tiempo de pandemia

La pandemia de COVID-19 fue un fenómeno que precipitó la tendencia de acontecimientos negativos que se presentan en las sociedades actuales. Han surgido distintas apreciaciones sobre su impacto a la humanidad a nivel global, entre estas están las contradicciones que se producen entre los sistemas productivos y económicos, así como las rupturas producto de las desigualdades sociales que tienen los países en diferentes sectores de la sociedad; los sucesos o acontecimientos negativos tienden a hacerse cada vez más notorios con las consecuencias de este fenómeno sanitario.

La pandemia afectó y continúa afectando a la humanidad, provocó un colapso en la econo-

mía de los países y de las comunidades de países como la Unión Europea (UE), la Comunidad Andina de Naciones, MERCOSUR, entre otras. En América Latina, su efecto fue catalogado como exasperante, sobre todo para aquellas personas que trataron y aun tratan de mantener a flote las Pymes, algunas de las cuales se mantienen en situación de inestabilidad o de supervivencia, este escenario fue y ha sido complicado de superar.

Algunos expertos en el área empresarial y financiera como Werner (2020), director del Departamento del Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional (FMI), señalan que la situación en la región de América Latina y el Caribe, a consecuencia de la pandemia mundial de COVID-19, tiene perspectivas económicas negativas. Werner (2020) estimó que para el 2020 la economía de la región se contraería un 9,4%, sin embargo, la CEPAL esperaba que en 2021 se produjera un efecto rebote en las economías latinoamericanas, que podría llevar a un crecimiento promedio del 3,7%. Ante un futuro incierto las Pymes tomaron la decisión de reducir su liquidez y su capital de trabajo, por lo que tuvieron que recurrir al despido de parte de su personal, suspendieron alquileres, así como otros gastos fijos que consideraron no relevantes para mantenerse (BBC News Mundo, 2020).

En el caso de las Pymes, organizaciones que cumplen un importante rol económico en cualquier país, por su aporte al PIB y por la generación de empleo, han sido las más afectadas. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) señaló que, entre enero y agosto del 2020, se liquidaron 37.000 empresas, de esta cifra el 99% eran MiPymes (cp. Pluralidad, 2020).

Asimismo, la lamentable situación en que se encontraron este tipo de empresas, a causa de la pandemia, fue una preocupación para los gobiernos de la mayoría de los países latinoamericanos. Estos intervinieron tratando de mejorar la situación, pero se encontraron con el problema de que son numerosas. Para citar un caso, según cifras del DANE (2022), en Colombia las Pymes representan más del 90%

del sector productivo nacional y la coyuntura del COVID-19 es todo un reto cuando se tienen que administrar los recursos para atender al mayor número posible de Pymes, de manera que un buen número de ellas se puedan mantener, por lo menos en un estado de supervivencia y con la probabilidad de poder resurgir.

Por otra parte, el consultor de la CEPAL (2021), Roberto Urdaneta, aconsejó que en Latinoamérica se deben diagnosticar las posibilidades de recuperación o readecuación del tipo de negocios que vienen desarrollando las Pymes, así como la utilidad que presentan sus productos y servicios en un escenario de post pandemia.

De igual manera, Orellano *et al.* (2020) mencionan en su trabajo que la pandemia del COVID-19 es la causante de las alteraciones negativas registradas a nivel mundial en los últimos años. En el caso de Colombia, el impacto recayó en casi todas sus variables, pero sobre todo en su economía, y de esta, el sector de las Pymes fue uno de los afectados.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), la emergencia sanitaria afectó fuertemente al 72% de las Pymes colombianas. Este escenario produjo entre los propietarios o socios, especialmente familias, un estado de desesperación por la dificultad para seguir operando. Muchos de ellos no consideraron la opción de cerrar, pero decidieron funcionar al más mínimo nivel operativo, para lo cual realizaron reducción del gasto. Para lograr esto comenzaron con el despido de sus empleados, reducir el tiempo de permanencia de sus operaciones, y revisar cuáles actividades les permitían mantenerse. Derivado de la contracción de la producción, se observó que en el mercado laboral colombiano se perdieron más de 1,5 millones de empleos. Esto representó un 4,6% en el incremento del desempleo en tan sólo un año (del 10,6% al 14,9%) (PNUD Colombia, 2021).

“En los momentos de crisis, solo la imaginación es más importante que el conocimiento”. -Albert Einstein

En tiempos de pandemia no todo es negativo, algunas microempresas se beneficiaron de la

situación caótica que afectó a la humanidad, por ejemplo, las del sector salud y farmacéutico. Estas tenían los servicios y los productos que demandaba la pandemia, lo que representó una oportunidad para lucrarse. Los pacientes afectados por el COVID-19 generaban una alta demanda de medicamentos y servicios médicos que se prorrogaba en la post-pandemia por las secuelas que deja la enfermedad, esta circunstancia hizo prosperar rápidamente este tipo de empresas. Otro giro económico que se presentó en la pandemia, y que se consideró positivo, fue que algunas personas emprendedoras tomaron la decisión de reinventarse ante la realidad de no tener oportunidad de salvar legalmente su microempresa. Al quedarse sin empleo tuvieron que afrontar la realidad económica por el cierre de las Pymes y buscaron alternativas, por ejemplo volverse comerciantes por su propia cuenta.

La Redacción Económica del diario El Espectador (2020), informó que el Gobierno Colombiano creó un programa especial denominado “Unidos por Colombia”. Este tenía garantías por \$12 billones para darle apoyo a las MiPymes y para que, de esta manera, pudieran enfrentar la difícil situación producto de la pandemia de COVID-19.

El Gobierno Nacional asumió dicho compromiso a través del Fondo Nacional de Garantías (FNG). Con esta acción buscó darle respaldo a cada empresario con el 60% del valor de su crédito, para facilitarle acceso a la liquidez requerida. A este programa tienen acceso las empresas (personas naturales o jurídicas), cuyas ventas lleguen hasta los \$51.951 millones. En este grupo de empresas, según la clasificación colombiana (ver Tabla 1), entran la mayoría de las Pymes.

Para 2021, el programa especial “Unidos por Colombia” había respaldado a más de 616 mil empresas y trabajadores independientes. Favoreció con un 92,1% a las MiPymes colombianas, con un 4% a las empresas grandes y un 3,4% a trabajadores independientes (CV Noticias, 2021). Las garantías del FNG para 2021 habían logrado salvaguardar más de 1,2 millones empleos colombianos.

Este programa llegó al 100% de los departamentos y al 99% de los municipios del país. Bogotá representa el 32,7% del total de las garantías (\$6,96 billones), seguido por Antioquia con el 16,6% (\$3,5 billones), luego el Valle del Cauca con el 9,6% del total (\$2 billones), Atlántico con el 5,9% (\$1,3 billones) y el resto del país con \$7,5 billones” (CV Noticias, 2021, párr. 5).

Las garantías del FNG representan la solución a los problemas de liquidez que aquejan a las empresas, por lo que los diversos sectores de la economía han accedido a dicho beneficio. El sector comercio al mayor y al detal es el que registró la mayor participación, con un 36,5%, luego lo siguen el sector manufactura y el de la construcción, con 15,2% y 8,9%, respectivamente (Forbes Staff, 2020).

3. Datos y metodología

El presente trabajo se enmarca en la investigación descriptiva. Según Hernández *et al.* (2010), los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60). Desde el punto de vista científico, describir es medir, en este caso, la medición es la acción necesaria para analizar los parámetros que hacen posible usar la planificación estratégica financiera como el método de supervivencia de las Pymes en tiempo de pandemia.

El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia concebida para responder las preguntas de investigación. Esta investigación se encuentra adscrita a la investigación de tipo documental y de campo, en estos casos, para la recolección de las informaciones suelen usarse cuestionarios, entrevistas, observaciones y compilaciones de datos provenientes de fuentes secundarias. Para Hurtado (2010), la investigación de campo consiste en “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 148), y para Arias (2012), “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros

investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 27).

Los pasos relacionados con las actividades de la recolección de información, que permitieron obtener una visión clara de la situación fueron los siguientes:

- a) Revisión de bibliografía relacionada con el posible problema.
- b) Elaboración del marco teórico y metodológico.
- c) Revisión de documentos públicos sobre el problema.
- d) Elaboración del instrumento.
- e) Validez y confiabilidad del instrumento (cuestionario).
- f) Aplicación del instrumento a la población/muestra seleccionada.
- g) Tabulación y análisis de los resultados.

3.1 Población y muestra

Tamayo (2003) definen el tamaño de la población como:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica (p. 76).

La población estaría conformada por las Pymes como el sector más afectado, de manera que al tener esta totalidad de la población, es lógico que se deba delimitar una localidad geográfica que contenga una representación de la población objeto de estudio. En esta investigación se consideró el caso del Departamento del Huila, el cual tiene 137.502 (100%) unidades productivas registradas. Entre los municipios que concentran la mayoría están: Neiva con el 38,16% (52.476), Pitalito con el 10,76% (14.801) y Garzón con el 4,75% (6.538). En cuanto al tama-

ño de las empresas, el 79,55% (109.376) de las empresas matriculadas se clasifican como Microempresa; el 0,52% (721) como Pequeña Empresa; y el 0,09% (125) como Mediana Empresa. El 19,82% (27.248) de las unidades productivas no tenían información relacionada con su tamaño. En promedio, se estima que de las 6.538 empresas del municipio de Garzón, 5.201 son microempresas, 34 pequeñas empresas, 6 medianas y existen 1297 unidades productivas sin información. De manera que la población objeto de estudio estuvo comprendida por las 6.538 empresas que existen en el municipio de Garzón (INCP, 2021).

Por el tamaño de la población es necesario seleccionar una muestra; Ander-Egg (2011) aportan el criterio de que la muestra, la cual se selecciona de la población de estudio, se calcula mediante procedimientos científicos que reciben el nombre de “muestreo” y “descansa en el principio de que las partes representan el todo y, por lo tanto, refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa” (p. 106).

La muestra seleccionada, por considerarse la más representativa, y por poseer las características administrativas y gerenciales necesarias para este estudio, la conformaron las pequeñas y las medianas empresas del municipio de Garzón (40 en total); se estima que este tipo de unidad productiva es el de mayor relevancia a la hora de realizar los estudios económicos que diagnostican el comportamiento de las empresas del país.

3.2 Técnica e instrumento de recolección de datos

Para efectos de la presente investigación, se utilizará como técnica de recolección de datos el cuestionario. Para Hernández *et al.* (2010), el cuestionario consiste en “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 276), es el instrumento diseñado para recolectar la información suministrada por las fuentes y que se distribuye entre las variables a estudiar, y la apreciación o respuesta emitida por cada uno de los directivos de las empresas seleccionadas.

3.2.1 Alternativas de respuesta

Variable 1: Uso de planificación estratégica en las operaciones de las Pymes colombianas:

Todo el tiempo (TT), Algunas veces (AV), Eventualmente (E), Nunca (N).

Variable 2: Afectación de la pandemia COVID-19 en el funcionamiento de las Pymes:

Todo el tiempo (TT), Algunas veces (AV), Eventualmente (E), Nunca (N).

El cuestionario diseñado contiene 36 ítems (18 para cada variable), cabe destacar que todo instrumento de medición debe poseer dos características primordiales: la validez y la confiabilidad, características que se definen a continuación, considerando las propuestas de Hernández *et al.* (2010).

3.2.2 Validez del instrumento

Todo instrumento de recolección de información debe cumplir dos (2) requisitos esenciales para la eficacia y seguridad de los datos obtenidos, como lo son: validez y confiabilidad. Méndez; citado en Hernández *et al.* (2010), define a la validez “como el grado en que una prueba mide lo que se propone medir” (pp. 197-198). Entre los diferentes tipos de validez y de acuerdo al tipo de investigación se aplicó la validez de contenido, la cual “no se expresa en resultados cuantitativos, a través de un índice o coeficiente, sino que, es una cuestión de juicio. El procedimiento frecuentemente empleado y que se usó en este caso, se conoce con el nombre juicio de expertos” (Hurtado, 2010, p, 79).

3.2.3 Confiabilidad del instrumento

Cuando Selltiz (1980) menciona la confiabilidad de un instrumento de medición, se está refiriendo a que si un instrumento es aplicado repetidas veces en iguales condiciones, al mismo individuo u objeto, los resultados obtenidos resultarán iguales. Hernández *et al.* (2010) por su parte explican que la confiabilidad de un instrumento de investigación en términos generales “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mis-

mo fenómeno genera resultados similares” (p. 348).

Para calcular la confiabilidad del cuestionario, se tomará en consideración el método de Kuder Richardson (Magnusson, 1998) también llamado coeficiente de Cronbach. Este método consiste en realizar una muestra piloto y luego realizar su análisis con el uso del software SPSS Statistics, utilizando el Análisis de fiabilidad. El valor encontrado fue de 0,64 que se clasifica como “Alta”.

3.3 Análisis empírico

La importancia de la planeación estratégica se establece en que para cualquier empresa es fundamental su implementación para hacer más eficiente la gestión gerencial. Para esto es necesaria la visión innovadora de los directores y gerentes, de manera que tengan los lineamientos que permitan analizar el entorno de manera prospectiva. Algo que les va a permitir tomar decisiones acertadas sobre propuestas efectivas que impliquen una competitividad eficaz. Para algunos autores, como Chiavenato (2014), la planeación estratégica proporciona las técnicas que sirven para formular y ejecutar las maniobras, con la finalidad de insertar a la organización con su misión en el contexto en el que se encuentra (Valenzuela, 2016).

Del mismo modo, Drucker (2001) conceptualiza la planificación estratégica como un proceso continuo que, en la práctica, se emplea como medio de capacitación al momento de tomar decisiones en el presente basadas en una mejor perspectiva del futuro. Precisamente, planificar es proponerse idear los objetivos de la empresa, pensando en cómo será en el medio y largo plazo (en el futuro). El criterio que se maneja a nivel gerencial y administrativo es que las dificultades siempre estarán presentes en cualquier tipo de empresa, por lo cual es fundamental que las empresas al momento de realizar planes conozcan la realidad de su situación presente. En el caso de las Pymes, el diseño y aplicación de la planificación estratégica es particularmente crítica debido a que sus dueños o gerentes no están capacitados y no se interesan por estarlo.

Las Pymes no son muy dadas a la planificación, por muy básica que esta sea, lo cual no debe ser cuestionado, porque durante su crecimiento y sustancialidad no lo han considerado necesario. Sin embargo, al momento de querer aplicarla encuentran que existen factores que hacen que este proceso resulte difícil, sobre todo con la planificación estratégica. Cuando las Pymes toman la decisión de implementar la planificación estratégica no deben usar los mismos enfoques de los otros tipos de empresa, ya que es necesario considerar que el tamaño es una característica fundamental a la hora de diseñar estrategias. Kantis (1996) señala que: “La traslación automática de las premisas y conceptos provenientes del campo de las grandes firmas no parece ser una vía capaz de contribuir al fortalecimiento de la gestión estratégica de las pequeñas y medianas empresas” (p. 1).

Ahora bien, por lo general las Pymes se han levantado con una cultura empresarial que generalmente obvia los procedimientos formales que tienen que ver con la planificación estratégica. Estos se imparten en las escuelas tradicionales, de manera que, al enfrentarse a situaciones adversas no disponen del conocimiento necesario para realizar proyecciones precisas que les permitan fijarse metas realizables. Por lo general, las Pymes buscan operar con base en las decisiones y en los proyectos específicos de experiencias personales, esto les ha ido definiendo un accionar de largo plazo, en el cual se combinan etapas de estabilidad y de cambios.

En caso de que a una Pyme se le presenten problemas críticos, que necesariamente tengan que resolverse, debe recurrir a estrategias. Vargas (2020) aseveró que “La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas” (párr. 18). Será en ese momento cuando el empresario Pyme se interese en aprender sobre planificación estratégica.

Para tratar el caso de la mayoría de los problemas críticos que presentan las Pymes, Pérez (2004; citado en Quintero, 2018) llevó a cabo un estudio. En este concluye que los diez problemas principales que presentan estas empresas, en un clima económico normal y que afectan su sostenibilidad, son:

- a) Subutilización de la capacidad instalada; b) Falta de liderazgo y poca autonomía de los jefes para alcanzar los objetivos; c) Poca dedicación en el proceso de selección e inducción del personal; d) Reducida y desactualizada información sobre temas de actualidad; e) No usan técnicas de planeación de la producción; f) Carecen de tecnología avanzada en procesos; g) Nulos o pocos estudios de mercado; h) Los empleados tienen una baja participación en la planeación de las actividades empresariales; i) Carencia de políticas de motivación para los empleados; y j) No cuentan con las herramientas necesarias mínimas para controlar la contaminación ambiental.

Tales problemas, que se vienen presentando desde hace varios años, convierten a estas empresas en organizaciones débiles, susceptibles a sucumbir ante cualquier cambio. Por dicha situación es que con la llegada de la pandemia en 2020 se estima que el 72% de la Pymes en Colombia se vieron fuertemente afectadas.

La Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI, 2021) realizó un estudio donde participaron 18 instituciones universitarias y 4 asociaciones comerciales. Además, participaron la Cámara Colombiana de Universidades, la Cámara de Comercio de Villavicencio y la Cámara de Comercio de Casanare. El estudio se tituló *Impacto de la pandemia por COVID-19 sobre las MiPymes en Colombia* y el objetivo del informe fue estimar el impacto de la crisis económica generada por el COVID-19 en el empleo, las ventas y en diferentes indicadores económicos y financieros para conocer las principales dificultades que atraviesan las empresas. Para alcanzar el objetivo, los investigadores tuvieron que establecer cuál fue el impacto de la crisis económica producto del COVID-19 en la organización de la empresa. Además, evaluaron más profun-

damente el tipo de actividad innovadora de la Pyme y su acceso a la financiación.

En este trabajo referencial el método del muestreo fue el estratificado. Los estratos se fijaron de la siguiente manera: a) sector (industria, construcción, comercio y servicios), b) tamaño (micro, pequeñas y medianas empresas) y c) región. De cada estrato se obtuvo una muestra, aplicando el muestreo aleatorio simple. El trabajo de campo se realizó a través de encuestas telefónicas y una plataforma online. La muestra final quedó conformada por 1.342 empresas colombianas (en la Tabla 2 se puede observar la distribución por actividad económica y en por región).

Según los datos suministrados por ACOPI (2021), las MiPymes colombianas seleccionadas como muestra de esta investigación, tienen las siguientes características:

- * El 12,9% son medianas, el 30,2% son pequeñas y el 56,9% son microempresas.
- * La antigüedad promedio de las empresas es de 11,9 años.
- * El control de la gestión de las empresas es mayormente de tipo familiar. El 59,3% de ellas están incluidas en dicho entorno.
- * El 36,2% de las empresas son administradas por mujeres.
- * El 72,4% de los directores de las empresas cuentan con estudios universitarios.

* El 12,3% de las empresas encuestadas se acogieron a los Procesos de Apoyo (PA) y el 23,9% a Subsidios o Beneficios Estatales (SUB) a causa del COVID-19.

* El 17,9% de las empresas actualmente están realizando teletrabajo, y el 38,1% está previendo utilizarlo cuando finalice la pandemia por COVID-19.

Los cuadros y figuras que a continuación se presentan contienen porcentajes (%) obtenidos de las respuestas a los interrogantes que se presentaron en el cuestionario realizado por ACOPI (2021), algunas de las respuestas eran de "Sí o No" y otras estaban en una escala de 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo.

En la Tabla 3 se puede observar el impacto de la crisis por la pandemia sobre el empleo considerando el tamaño de la empresa.

Considerando el tamaño de las empresas, en la Tabla 3 se aprecia la evolución del empleo en el periodo 2019-2020. Este es diferente, pero negativo, según el estrato considerado, así se tiene que las medianas empresas disminuyeron un neto del -36,0%, las micro un -34,6%, y las medianas un -34,5%.

En la Tabla 4 se presenta cómo fue el impacto de la crisis de la pandemia sobre las ventas según el tamaño de la empresa.

Según se puede observar en la Tabla 5, el mayor impacto en la caída de las ventas en 2020 lo experimentaron las microempresas, con un

Tabla 2. Distribución de la muestra por actividad económica y distribución por regiones

Actividad económica	N° de empresas	%	Región	Frecuencia	%
Industria	486	36,2	Costa Caribe	178	13,52
Construcción	218	16,2	Antioquia y Eje Cafetero	312	23,69
Comercio	29	2,2	Cundi-Boyacá	179	13,59
Servicios	609	45,4	Santander	101	7,67
Total	1.342	100,0	Amaz-Orinoquía	121	9,19
			Sur-occidente	426	32,35
			Total	1.317	100,00

Fuente: datos suministrados por ACOPI (2021).

Tabla 3. Impacto de la crisis por pandemia sobre el empleo considerando el tamaño de la empresa

Evolución de los empleados durante los años 2019 y 2020	Micro	Pequeñas	Medianas
Aumento de empleo (% empresas)	13,5	16,2	18,5
Estabilidad de empleo (% empresas)	38,4	31,6	28,6
Disminución de empleo (% empresas)	48,1	52,2	53,0
Saldo de empleo (aumento-disminución)	-34,60	-36,00	-34,5

Fuente: datos suministrados por ACOPI (2021).

Tabla 4. Impacto de la crisis sobre las ventas según el tamaño de la empresa

Evolución de las ventas entre 2019 y 2020	Micro	Pequeñas	Medianas
Aumento (%)	14,0	14,3	18,1
Mantenimiento (%)	15,0	21,7	24,1
Disminución (% empresas)	71,0	64,0	57,8
Saldo de evolución (aumento-disminución)	-57,0	-49,7	-39,7

Fuente: datos suministrados por ACOPI (2021).

Tabla 5. Internacionalización e impacto de la crisis según el tamaño de la empresa

Impacto en su nivel de facturación al exterior	No (%)	Sí Negativamente (%)	Sí Positivamente (%)
Microempresas	22,4	56,7	20,9
Pequeñas	10,0	62,5	27,5
Medianas	6,9	51,7	41,4
Impacto en el número de países destino			
Microempresas	35,4	44,6	20,0
Pequeñas	21,1	55,3	23,7
Medianas	10,3	48,3	41,4

Fuente: datos suministrados por ACOPI (2021).

57,0% disminuyendo sus ventas. Si se analiza el saldo de evolución de las ventas, las empresas medianas lograron un -39,7%, la evolución más favorable, sin embargo, tiene signo negativo.

En términos generales, los datos muestran que se han impactado negativamente a todos los indicadores, especialmente el nivel de facturación, donde las empresas se vieron afectadas negativamente en un 70,7%, el grado de importancia fue de 3,45 (escala de 1 a 5). Le sigue el indicador de rentabilidad, donde el 70,2% de las empresas se vieron afectadas negativamente, grado de importancia de 3,60. También fue importante el impacto sobre los indicadores de nivel de deuda, de liquidez y de productividad, los cuales se vieron afectados negativamente el 66,4%, el 69,8% y el 67,9% de las empresas con grado de impacto de 3,37, 3,44 y 3,38, respectivamente. Del mismo modo, se encontró que

un 49,9% de las empresas dijeron contener un impacto negativo cuando realizan inversiones (grado de importancia de 3,37). Contrariamente a lo que se esperaba, en el periodo analizado, el 23,6% de las empresas afirmaron que la crisis del COVID-19 propició un impacto que fue positivo sobre su productividad (grado de importancia de 2,61). Así mismo, el 22,6% de las empresas logró tener un impacto positivo en su rentabilidad (intensidad de 3,34) y, en general, al 22,1% de las empresas en su nivel de facturación les afectó positivamente la crisis (intensidad de 3,33).

En la Tabla 5 se muestra cómo la pandemia de COVID-19 afectó la actividad internacional de las empresas según su tamaño.

La crisis generada por el COVID-19 ha tenido graves consecuencias en un contexto global

y también ha impactado en los mercados internacionales. En el análisis de las empresas colombianas por tamaño, se encuentra que no hay diferencias estadísticamente significativas en el nivel de facturación al exterior, pero sí para el impacto en el número de países destino, donde las más afectadas fueron las pequeñas organizaciones, con el 62,5% de ellas.

3.5 Presentación de los datos obtenidos con el instrumento de medición propia

Ahora bien, considerando que información aportada por ACOPI (2021) es bastante general, se tomó la decisión de realizar un análisis sobre el uso de la planificación estratégica como método de supervivencia de las Pymes en tiempo de pandemia. Esto, para estimar si con el uso de tal herramienta se logró minimizar el impacto adverso de la pandemia en las operaciones de dichas unidades productivas.

Como se señaló anteriormente, para recolectar la información precisada, se diseñó un cuestionario donde se consideraron los factores que inciden en las variables declaradas, y con el cual se buscó darle respuesta al problema investigativo: analizar el uso de la planificación estratégica como método de supervivencia de las Pymes en tiempo de pandemia.

Las variables de estudio se encuentran en la Tabla 6.

3.5.1 Análisis de las respuestas obtenidas en el cuestionario en la variable 1

Variable 1: Uso de la planificación estratégica en las operaciones de las Pymes colombianas durante la pandemia (Tabla 7).

Opciones de respuesta para el cuestionario: Todo el tiempo (TT), Algunas veces (AV), Eventualmente (E) y Nunca (N).

Dimensión Importancia: al analizar la importancia del uso de planificación estratégica en las operaciones de las Pymes colombianas, como se puede observar en la Tabla 7, se aprecia que del total de las personas que se encuestaron solo el 15% considera importante el uso de la planificación estratégica en la empresa, lo que representa que un 38% nunca usa esta herramienta empresarial.

Dimensión Organización: el uso de la planificación estratégica en las operaciones de las Pymes colombianas durante la pandemia se redujo en un 10%, además se considera que en todo momento la organización se apoya en su uso para optimizar sus gestiones operativas, más de la mitad de los encuestados utilizan la planificación estratégica.

Dimensión Dirección: al direccionar las estrategias cuando se implementa un plan estratégico en las operaciones de las Pymes colombianas, en situaciones producto de la pandemia, se está maximizando su efectividad, sin embargo, muy pocas personas, apenas el 17%, lo hace todo el tiempo.

Dimensión Continuidad: lo importante de la planificación, además de su efectividad, es la continuidad que se le dé, al mantenerse activa se estará en permanente revisión del uso de las estrategias en las operaciones de las Pymes colombianas, sobre todo en el tiempo que duró la pandemia y el periodo post pandemia.

Dimensión Coordinación: cuando en una empresa se coordinan los recursos y herramientas que son necesarios para su funcionamiento, estos adquieren mayor significancia, y su uso es más efectivo. De manera que cuando se

Tabla 6. Dimensiones de las variables

Variable 1: Uso de planificación estratégica en las operaciones de las Pymes colombianas durante la pandemia	Variable 2: Afectación de la pandemia de COVID-19 en el funcionamiento de las Pymes.
Dimensiones: Importancia, Organización, Dirección, Continuidad, Coordinación, Evaluación	Dimensiones: Económica, Laboral, Operacional, Personal, Interrelación, Legal

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Variable 1: uso de la planificación estratégica en las operaciones de las Pymes colombianas durante la pandemia

Dimensión: Importancia		Respuesta (%)			
TT		AV	E	N	
1	Le preocupa que no se utilice la planificación estrategias en su empresa	21	18	33	28
2	Las acciones nuevas de su empresa se basan en estrategias	16	13	34	37
3	Planifica acciones estratégicas en situaciones críticas de su empresa	9	15	27	49
0	Respuesta promedio Dimensión importancia	15,3	15,3	31,3	38,0
Dimensión: Organización		Respuesta (%)			
TT		AV	E	N	
4	Evalúa las situaciones para proponer planificación estrategias	13	12	34	41
5	Clasifica las necesidades para ponderar las estrategias	11	9	24	56
6	Designa grupos para gestionar el uso del plan estratégico	8	10	23	59
0	Respuesta promedio Dimensión organización	10,6	10,3	27,0	52,0
Dimensión: Dirección		Respuesta (%)			
TT		AV	E	N	
7	La dirección de la empresa, cuando lo considera necesario, autoriza el diseño e implementar estrategias dentro de un plan.	15	19	24	42
8	Si usan estrategias estas se direccionan según los lineamientos empresariales	17	25	29	29
9	La gerencia promueve el uso de estrategias en el personal	20	29	27	24
0	Respuesta promedio Dimensión dirección	17,3	24,3	26,7	31,7
Dimensión: Continuidad		Respuesta (%)			
TT		AV	E	N	
10	Si utiliza estrategias es su empresa, ¿esto se hace de manera continua?	21	23	27	29
11	Cuando una estrategia le funciona trata de implementarla en otra área	17	19	29	35
12	Rediseña las estrategias cuando cambian las condiciones operacionales	12	14	34	40
0	Respuesta promedio Dimensión continuidad	16,7	18,7	30,0	34,6
Dimensión: Coordinación		Respuesta (%)			
TT		AV	E	N	
13	Si conoce algunas estrategias empresariales ¿las coordina para su implementa en la empresa?	12	12	25	51
14	La coordinación de estrategias permite mejorar los recursos para su implementación	8	11	21	60
15	El uso coordinado de estrategias mejora la gestión administrativa	11	13	19	57
0	Respuesta promedio Dimensión coordinación	10,3	12,0	21,7	56,0
Dimensión: Evaluación		Respuesta (%)			
TT		AV	E	N	
16	Si implementa estrategias ¿Evalúa el beneficio de estas según el tiempo programado	16	18	25	41
17	Realiza diagnóstico de la empresa después de la implantación varias estrategias o de un plan estratégico	17	26	28	29
18	Se analiza el método usado para la implementación de estrategias	21	28	26	25
0	Respuesta promedio Dimensión Evaluación	18,0	24,0	26,3	31,7

Fuente: elaboración propia con respuestas del cuestionario (2023).

hace uso de la planificación estratégica como herramienta para mejorar las operaciones de las Pymes colombianas durante la pandemia, la situación de las empresas mejora notablemente. A esta conclusión llegó el 10%, que contestó que todo el tiempo coordina las estrategias que se dan en su empresa.

Dimensión Evaluación: el nivel de evaluación que se tenga cuando se usan estrategias en una empresa es fundamental, no se puede mantener un grupo de estrategias que no están dando resultados positivos. Por lo tanto, el buen uso de la planificación estratégica en las operaciones de las Pymes colombianas va a depender de la evaluación que se le haga, sobre

todo durante el periodo de pandemia y, más aún, en la post pandemia. Es necesario que todo el tiempo se estén realizando evaluaciones, el 58% de los encuestados que no están preocupados por el uso de estrategias, eventualmente o nunca evalúan las estrategias.

3.5.2 Análisis de las respuestas obtenidas en el cuestionario en la variable 2

Variable 2: Afectación de la pandemia de COVID-19 en el funcionamiento de las Pymes (Tabla 8).

Opciones de respuesta para el cuestionario: Considerablemente (CO), Circunstancialmente

Tabla 8. Variable 2: Afectación de la pandemia de COVID-19 en el funcionamiento de las Pymes

Dimensión: Económica		Respuesta (%)			
CO		CI	L	SC	
19	La pandemia redujo la rentabilidad de tu empresa	39	32	15	14
20	El entorno de tu empresa disminuyo económicamente	51	28	12	9
21	Producto de la pandemia los planes de crecimiento de su empresa fueron minimizados	43	35	13	9
0	Respuesta promedio Dimensión Economía	44,3	31,7	13,3	10,7
Dimensión: Laboral		Respuesta (%)			
CO		CI	L	SC	
22	El efecto de la pandemia ocasiono despidos en su empresa	32	48	11	9
23	Las áreas de producción se redujeron por la falta de personal calificado	35	45	13	7
24	El despido del personal ocasiono la disminución de la calidad del desempeño	29	45	14	12
0	Respuesta promedio Dimensión Laboral	32,0	46,0	12,7	9,3
Dimensión: Operacional		Respuesta (%)			
CO		CI	L	SC	
25	La pandemia altero las operaciones normales de la empresa.	28	34	13	25
26	La empresa tuvo que recurrir a improvisar algunas operaciones que fueron afectadas por la pandemia.	32	29	17	22
27	Las operaciones se agruparon para aprovechar el recurso humano disponible.	27	31	19	23
0	Respuesta promedio Dimensión operacional	29	31,3	16,3	23,4
Dimensión: Personal		Respuesta (%)			
CO		CI	L	SC	
28	Los controles sanitarios, producto de la pandemia, molestaban al personal	26	29	23	22
29	El personal fue afectado por el Covid-19	23	29	18	30
30	El personal vio afectado su ingreso producto de la pandemia	32	28	23	17
0	Respuesta promedio Dimensión Personal	27,0	28,7	21,3	23,0

Tabla 8. Variable 2: Afectación de la pandemia de COVID-19 en el funcionamiento de las Pymes (continuación)

Dimensión: Interrelación		Respuesta (%)			
CO		CI	L	SC	
31	Las relaciones comerciales con otras empresas se vieron afectadas durante el tiempo de pandemia.	42	29	17	12
32	La empresa y su entorno se distanciaron durante el tiempo de pandemia.	33	31	21	15
33	Las entidades que las agrupan las empresas ampliaron su asesoramiento y ayuda gremial.	5	11	47	37
0	Respuesta promedio Dimensión Interrelacionales	26,7	23,7	28,3	21,3
Dimensión: Legal		Respuesta (%)			
CO		CI	L	SC	
34	La asesoría de los entes gubernamentales fue oportuna	15	24	39	22
35	El sector financiero se avocó a remediar la situación de la empresa	20	24	22	34
36	Las leyes y decretos gubernamentales fueron acertados y oportunos	15	19	26	40
0	Respuesta promedio Dimensión legal	16,7	22,3	29,0	32,0

Fuente: elaboración propia con respuestas del cuestionario (2023).

(CI), Levemente (L) y Sin consecuencias (SC).

Dimensión Económica: el factor económico de los países fue fuertemente afectado por la pandemia de COVID-19, el 72% de las empresas colombianas experimentaron severos cambios negativos, sobre todo en su rentabilidad. Cuando se les preguntó a los gerentes o directores de las empresas sobre esta afectación, el 44% respondieron que su afectación fue considerable. Sin embargo, hubo un sector, principalmente aquellos que usan la planificación estratégica, o por lo menos que se plantean estrategias, que consideraron que este tipo de consecuencia fue leve o no tuvo consecuencias.

Dimensión Laboral: el 67% de los empleos nacionales los aportan las Pymes, entonces, al verse afectado el 72% de ellas por la pandemia, el empleo sufrió un considerable impacto. Para el 78% de los empleadores entrevistados el efecto de la pandemia en ese sector de la economía fue considerable, producto de las circunstancias que vivió el país. En aquellas empresas que tuvieron la precaución de implementar estrategias su efecto fue leve, llegando a no tener consecuencias.

Dimensión Operacional: las operaciones de una empresa están programadas para el normal funcionamiento de la misma, todas y cada una

de sus acciones se encuentran diseñadas para un propósito específico. Usando los recursos necesarios para que su desarrollo se lleve a efecto sin dificultades, cualquier alteración trastorna su programación y retrasa las otras operaciones, porque su funcionamiento está dentro de un ciclo de producción. Durante el tiempo de pandemia, las operaciones en las empresas fueron principalmente en el funcionamiento de las Pymes. Más del 60% de los gerentes o directores consultados manifestaron que la afectación en las operaciones fue considerable de acuerdo a las circunstancias, pero también se obtuvo información de que el 23% de ellos señalaron que no sufrieron consecuencias y un 26% mencionó que las consecuencias fueron leves. Al revisar las encuestas se encontró que estos últimos usan todo el tiempo, o por lo menos algunas veces, la planificación estratégica.

Dimensión Personal: las empresas y su personal se encontraron en una situación que iba más allá de lo laboral, las características de la situación planteaban un problema sanitario, donde todos estaban expuestos y con altas posibilidades de contagio. De manera que la afectación del personal, producto del COVID-19 y la respectiva pandemia declarada por el Gobierno Colombiano el 25 de marzo de 2020, ocasionó que la mayoría de las empresas no contaran con el personal de manera rutinaria. Solo el 23%

reportó que en su empresa no hubo consecuencias, debido a que estos gerentes, según su argumentación, previeron a través de estrategias organizar sus operaciones de acuerdo a la realidad que se estaba presentando.

Dimensión Interrelación: las empresas son entes productivos que necesariamente tienen que estar relacionados para poder subsistir, esta relación puede ser en el área local, nacional e internacional. A raíz de la pandemia de COVID-19 estas relaciones se afectaron llegando a casos extremos de aislamiento, lo que incidió en su funcionamiento. En el caso de las Pymes, por sus características que las convierten en entidades muy dinámicas, esta incidencia alcanzó a causarles graves daños económicos y financieros. Con respecto a los gremios como las Cámaras de Comercio, y otras organizaciones de apoyo, no se sintió mayormente su asistencia. Para aquellos empresarios que previnieron esta situación a través de estrategias, la afectación fue leve o sin consecuencias.

Dimensión Legal: la empresa, como base del desarrollo del país, tiene una función social que implica obligaciones con el Estado, a su vez, el Estado garantiza su seguridad jurídica y su auxilio económico a través de los diferentes organismos financieros, y provee de asesorías y emisión de decretos cuando se encuentra en situaciones críticas. El tiempo de pandemia fue un periodo crítico para las empresas, y el Estado tuvo que hacerle frente para salvaguardar la economía. Para algunas empresas, el carácter legal fue considerablemente oportuno, sin embargo, aquellas empresas que declararon haber implementado planes estratégicos o estrategias sintieron levemente o no sintieron la necesidad del apoyo legal.

4. Respuesta al problema investigativo planteado

Características señaladas por la organización ACOPI (2021) –en su investigación titulada *Impacto de la pandemia por COVID-19 sobre las MiPymes en Colombia*– como por ejemplo que el 59,3% de las empresas están bajo un control de la gestión de tipo familiar, denota que

la Junta Directiva y la Gerencia se reúnen alrededor de la mesa del hogar. Aunque este hecho no evidencia falta de autoridad, sí puede ocurrir que la organización y las decisiones no estén a la altura de los valores empresariales (si los tienen). Esta y otras muchas particularidades hacen que este tipo de empresa tienda a operar basándose en decisiones y proyectos específicos, que no se apartan mucho de la zona de confort; y sobre los cuales se define una trayectoria de largo plazo, en la cual combina las etapas que han sido estables y los cambios que desean introducir.

Gibb y Scott (1985) reiteraron que: “Las Pymes generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico del tipo prescripto por las escuelas tradicionales, así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar” (p. 4).

Sin embargo, a raíz de los últimos sucesos epidémicos, donde las MiPymes fueron un sector duramente golpeado, la estrategia no se puede entender como algo utópico, que solo es un asunto de las grandes empresas. Pues sin importar el tamaño o el tipo de actividades, las MiPymes están convocadas a construir ambientes de planificación estratégica, que les proporcionen las directrices para reducir los niveles de inseguridad e incertidumbre en su ámbito e ir más allá, tomar decisiones acertadas y propiciar acciones y rutinas para generar valor.

5. Conclusiones del estudio

Las posibilidades de recuperación o readecuación de las MiPymes en Colombia, van más allá de un programa especial, como el que creó el Gobierno Colombiano, denominado “Unidos por Colombia”, donde se busca darle un respaldo al empresario en el 60% del valor de su crédito, otorgado FNG. Como se mencionó anteriormente, las Pymes generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico, lo que convierte a este tipo de ayuda en un simple maletín de dinero, si no se implementan estrategias para multiplicarlo.

Las ayudas a las MiPymes deben estar sustentadas en programas que busquen generar la

capacitación necesaria para hacerlas más competitivas e innovadoras en el medio empresarial. El propósito de estos programas debe ser el de promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias del sector MiPymes, dotando a los directivos y gerentes de los conocimientos que les permitan mejorar la administración de los negocios.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá la mayoría de las empresas que se liquidaron durante el tiempo de pandemia son microempresas (96%), estas organizaciones tienen la menor sostenibilidad, adaptación a la competencia y capacidad de respuesta a los cambios del mercado. Por tal circunstancia, su atención en capacitación debe extremarse, de hecho, se sabe que la creación de este tipo de empresas va más con una corazonada que con un proyecto de empresa, son un medio que se utiliza como empleo (Las Dos Orillas, 2020).

Lo fundamental ahora es que las organizaciones de apoyo a las Pymes recomienden y promuevan el uso de la planificación estratégica

para la sostenibilidad ambiental, a través de la capacitación de la gerencia de las Pymes. Esto debe ser una condición de cambio acelerado que se amerita, por los requerimientos que plantea el entorno, y es una exigencia de los clientes.

A manera de resumen, puede decirse que el direccionamiento estratégico para las MiPymes es un proceso clave para su supervivencia en cualquier circunstancia en la que se encuentren. Es la respuesta que tienen para diseñar y lograr los objetivos que se propongan a corto, mediano y largo plazo. Por esta circunstancia es que tal direccionamiento debe ser asumido como parte integral, a partir de su creación y en el proceso del desarrollo y crecimiento. Su espectro llegará a las labores de sustentabilidad de la organización, lo cual debe entenderse como un proceso continuo, es decir, puede ser usado permanentemente y en forma efectiva dentro de la organización, coadyuvándose con las variables de su entorno.

“Las oportunidades se multiplican a medida que se aprovechan”. Sun Tzu.

Referencias

- ACOPI –Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas-. (2021). *Impacto de la pandemia por Covid-19 sobre las MiPymes en Colombia*. <https://www.uao.edu.co/wp-content/uploads/2021/08/Impacto-de-la-Pandemia-por-COVID-19-en-las-Mipymes.pdf>
- Acosta, C. (2021). Cámara de Comercio reveló que la pandemia hizo cerrar más de 53.000 empresas en Bogotá. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/camara-de-comercio-revelo-que-la-pandemia-hizo-cerrar-mas-de-53-000-empresas-en-bogota-3111120>
- Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social*. Editorial Brujas.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme.
- Bancóldex. (2021). *Clasificación de empresas en Colombia*. <https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>
- Bancolombia. (2018). *Capital semilla para emprendedores*. <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/emprendimiento/capital-semilla-para-emprendedores>
- Barragán, N. (2010). *Guía metodológica para la planificación estratégica en Pymes del sector servicios basada en Balanced Scorecard*. Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9315/tesis404.pdf;sequence=1>
- BBC News Mundo. (2020). *Las 6 economías de América Latina que más cayeron en 2020*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55418674>

- CAF –Banco de Desarrollo de América Latina–. (2020). *¿Cómo pueden las pymes superar la pandemia?* <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2020/04/como-pueden-las-pymes-superar-la-pandemia/>
- CEPAL –Comisión Económica para América Latina y el Caribe–. (2021). *La paradoja de la recuperación en América Latina y el Caribe. Crecimiento con persistentes problemas estructurales: desigualdad, pobreza, poca inversión y baja productividad. Informe Especial COVID-19.* <https://repositorio.cepal.org/items/46c6452e-faf3-45c4-8aa2-d017be7c601b>
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración.* McGraw Hill; Interamericana Editores.
- Confecámaras. (2021). *22,9% aumentó la creación de empresas en Colombia durante el cuarto trimestre de 2020.* <https://www.confecamaras.org.co/noticias/775-22-9-aumento-la-creacion-de-empresas-en-colombia-durante-el-cuarto-trimestre-de-2020>
- CV Noticias. (2021). *Hace un año se desembolsó el primer crédito del programa Unidos por Colombia, creado para respaldar a empresarios en la pandemia.* <https://cvnoticias.com.co/hace-un-ano-se-desembolso-el-primer-credito-del-programa-unidos-por-colombia-creado-para-respaldar-a-empresarios-en-la-pandemia/>
- DANE –Departamento Administrativo Nacional de Estadística–. (2022). *Directorio Estadístico de Empresas (2019-2021).* <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/registro-estadistico/boletin-directorio-estadistico-empresas-2019-2021.pdf>
- Delgado, A. (2022). *Informe GEM España 2021-2022: Más emprendimiento y más femenino.* <https://emprendedores.es/gestion/gem-emprendimiento/>
- Díaz, E. (2021). *Evolución de las pymes en Colombia y el impacto de la Pandemia.* Escuela Internacional Creativa & de Innovación. <https://escuelaici.com/2021/05/31/evolucion-de-las-pymes-en-colombia-y-el-impacto-de-la-pandemia/>
- Drucker, P. F. (2001). *La gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas.* Editorial Ateneo.
- El Espectador. (2020). *Lanzan programa para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas afectadas por COVID-19.* <https://www.elespectador.com/economia/lanzan-programa-para-apoyar-a-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-afectadas-por-covid-19-article-913167/>
- Forbes Staff. (2020). *El 10% de las MiPymes colombianas se declararon en quiebra por la pandemia: estudio.* <https://forbes.co/2020/10/05/actualidad/el-10-de-las-mipymes-colombianas-se-declararon-en-quiebra-por-la-pandemia-estudio/>
- Galván, M. (2011). *Estrategias funcionales, un medio para eficientar los procesos administrativos y de comercialización para una Pyme.* Instituto Politécnico Nacional. <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/12412/1/Tesis.pdf>
- García, C. (2021). *Desde que empezó la pandemia en Colombia se han perdido 3.9 millones de empleos. RCN Radio.* <https://www.rcnradio.com/economia/desde-que-empezo-la-pandemia-en-colombia-se-han-perdido-39-millones-de-empleos>
- Gibb, A. y Scott, M. (1985). Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*, 22(6), 597-631. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00014.x>
- Harvie, C. y Lee, B. (2003). *Public policy and SME development.* University of Wollongong. <https://core.ac.uk/download/pdf/7141989.pdf>
- Hernández, A. y Agudelo, S. (2021). *La pandemia de COVID-19 en Colombia y los desafíos de la respuesta sanitaria. Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 20, 1-6. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps20.covid>
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* McGraw Hill; Interamericana Editores.

- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Quirón- SypalKantis.
- INCP –Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia-. (2021). *Estos son los datos del DANE sobre la encuesta empresarial en Colombia*. <https://incp.org.co/estos-son-los-datos-del-dane-sobre-la-encuesta-empresarial-en-colombia/>
- Kantis, H. (1996). *Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes argentinas: elementos conceptuales y evidencias empíricas*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/9761?locale-attribute=es>
- Las Dos Orillas. (2020). *Las 37.000 empresas que cerraron en Bogotá por la pandemia*. <https://www.las2orillas.co/las-37-000-empresas-que-cerraron-en-bogota-por-la-pandemia/>
- Lima, C. (2012). *Estrategias de competitividad para Pymes*. Universidad Nacional Autónoma de México. <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2171/Tesis.pdf?sequence=1>
- Magnusson, D. (1998). *Teoría de los Test*. Editorial Trillas.
- Mar, M. y Pérez, V. (2019). *El impacto de la planeación estratégica en las microempresas*. Universidad Nacional Autónoma de México; Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional. <https://ru.iiec.unam.mx/4839/1/2-168-Mar-Perez%20-%20da.pdf>
- MINCIT –Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-. (2019). *Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Monge, R. y Torres, F. (2015). *The Dynamics of Entrepreneurship in Costa Rica an Analysis of Firm Entry, Exit, and Growth Rates*. IDB. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/The-Dynamics-of-Entrepreneurship-in-Costa-Rica-An-Analysis-of-Firm-Entry-Exit-and-Growth-Rates.pdf>
- Monterrosa, H. (2020). Conozca las condiciones que debe cumplir una empresa para ser considerada Pyme. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/conozca-las-condiciones-de-debe-cumplir-una-empresa-para-ser-considerada-pyme-3002771>
- OIT –Organización Internacional del Trabajo-. (2020). *Impacto de la COVID-19 en las Mipymes colombianas*. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_774974.pdf
- Orellano, H., Carrera, J., Vizcaino, R. y Contreras, J. (2020). *Micro y pequeñas empresas, las más afectadas por COVID-19*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/7013?show=full>
- Ortega, C. (s.f.). ¿Cuál es la importancia de las pymes en la economía colombiana? PY+. <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia#>
- Pluralidad. (2020). *Masacre empresarial en Bogotá, 37 mil empresas han quebrado en 2020*. <https://pluralidadz.com/economia/cerca-de-37-mil-empresas-fueron-liquidadas-por-la-pandemia-en-bogota/>
- PNUD Colombia –Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-. (2021). *Un año de pandemia: impacto socioeconómico de la COVID-19 en Colombia*. <https://www.undp.org/es/colombia/speeches/impacto-socioeconomico-de-la-covid-19-en-colombia>
- Quintero, J. (2018). *Las pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17949/QuinteroReatigaJuanSebastian2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Rojas, M. y Medina, L. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*. Ediciones de la U. https://www.academia.edu/34568967/Planificaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica

- Saavedra, M. y Tapia, A. (2013). La problemática del financiamiento de la PYME en México: el caso de las sociedades financieras populares. *Revista Visión Contable*, (11), 79-131. <https://doi.org/10.24142/rvc.n11a3>
- Selltiz, C. (1980). *Métodos de Investigación en las relaciones sociales*. Editorial Rialp.
- Semana. (2015). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?* <https://www.semana.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958/>
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa.
- Torres, J. y Santander, J. (2013). *Introducción a las Políticas Públicas: conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y ciudadanía*. IEMP Ediciones. https://funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450056996_ce38e6d218235ac89d6c8a14907a5a9c.pdf
- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. https://www.academia.edu/69363846/Importancia_de_la_planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_en_las_empresas
- Vargas, F. (2020). *Planificación Estratégica y el Efecto Pandemia. Las Pymes como foco de atención*. <https://www.crowe.com/ve/insights/planificacion-estrategica-y-el-efecto-pandemia>
- Werner, A. (2020). *El impacto económico de la covid-19 en Latinoamérica*. Grupo Santander. <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/insights/el-impacto-economico--de-la-covid-19-en-latinoamerica>