

2

Estrategias de emprendimientos para sobrevivir en tiempos de pandemia y pospandemia

.....

Entrepreneurial strategies to survive in times of pandemic and post-pandemic

Ledy Gómez Bayona
Ph. D. en Administración
Instituto Tecnológico Metropolitano-ITM, Colombia
ledygomez@itm.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-4122-0344>

Alejandro Valencia Arias
Ph. D. en Ingeniería,
Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Colombia
alejandro.valencia@iumafis.edu.co
<https://orcid.org/0000-0001-9434-6923>

Nancy Estella Grajales Montoya
Magíster en Gestión de las Organizaciones
Universidad de San Buenaventura, Colombia
nancy.grajales@usbmed.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-6993-7059>

Gustavo Moreno López
Magíster en Educación y Desarrollo Humano
Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Colombia
rectoria@iumafis.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-4094-0940>

Resumen

El sector empresarial fue puesto a prueba durante la pandemia finalizando 2019; el objetivo de este capítulo es evidenciar la manera como afectó la pandemia de COVID-19 el desarrollo de las empresas e identificar las estrategias que han utilizado los empresarios para sobrevivir en tiempos de pandemia y pospandemia. Se utiliza una metodología de análisis bibliométrico, teniendo como resultado que las empresas han venido implementando estrategias que les permiten identificar las necesidades de los clientes y del mercado en tiempos de dificultad; sin embargo, se requiere mayor apoyo de los entes gubernamentales para continuar desarrollando acciones que fortalezcan los negocios. Asimismo, en el estudio se encuentran dos enfoques; el primero es el pesimista: la crisis, la resiliencia y la incertidumbre. El segundo es el optimista: oportunidad, responsabilidad social e innovación. También se evidencia que las pequeñas y medianas empresas implementaron diferentes estrategias para su supervivencia o crecimiento en época de pandemia y pospandemia. Se concluye que algunos empresarios se han adaptado a las circunstancias de la pandemia y han desarrollado alternativas para responder a los requerimientos del mercado, en tanto que otros no lograron acoplarse y optaron por cerrar o desistir de sus emprendimientos por la poca rentabilidad y las escasas oportunidades, que marcaron un antes y un después en aspectos empresariales.

Palabras claves: Emprendimiento; COVID-19; estrategias empresariales; análisis bibliométrico; gestión de crisis.

Abstract

The business sector has been put to the test during the pandemic ending 2019, the objective of this article is to evidence how the COVID-19 pandemic has affected the development of companies and identify the strategies that entrepreneurs have used to survive in times of pandemic and post-pandemic. A bibliometric analysis methodology is used, having as a result that companies have been implementing strategies that allow them to identify the needs of customers and the market in times of difficulty such as the pandemic, however, more support is required from government agencies to continue developing actions to strengthen businesses. Likewise, two approaches are found in the study, the first is pessimistic: crisis, resilience and uncertainty. The second is the optimistic one: opportunity, social responsibility and innovation. It is also evident that small and medium-sized companies implemented different strategies for their survival and/or growth in times of pandemic and post-pandemic. It is concluded that some entrepreneurs have adapted to the circumstances of the pandemic and have developed alternatives to respond to market requirements, while others failed to adapt and opted to close or give up their ventures due to the low profitability and limited opportunities that marked a before and after in business aspects.

Keywords: Entrepreneurship; COVID-19; business strategies; bibliometric analysis; crisis management.

Introducción

Los diferentes sectores económicos han marcado el desarrollo de los países; algunos se han vuelto más representativos desde la identificación de las fortalezas en producción, transformación o servicios (Christa & Kristinae, 2021). Es así como las empresas a lo largo del tiempo se han estructurado para brindar múltiples beneficios en empleabilidad, en transformación de sociedades, construcción de culturas, aporte económico a las regiones y mejor visibilidad y competitividad en los ámbitos local, nacional e internacional (Amankwah-Amoah *et al.*, 2021).

El cierre del comercio y de las empresas y las ventas informales agudizaron la problemática de pobreza, desempleo, y, por tanto, se incrementó la desigualdad (Kumar, 2021). Los resultados esperados de este proyecto tienen que ver con la identificación de herramientas claves que puedan ser adoptadas por pequeñas y medianas empresas para mejorar su competitividad y generar más empleos de calidad, y a su vez proponer tácticas donde el sector público, los entes estratégicos y la academia puedan apoyar en la adaptación de estos modelos de negocios en tiempos de pandemia y pospandemia, con el fin último de mejorar la situación social y económica que se presentan en la sociedad. En general, el objetivo es dar respuesta a la pregunta *¿qué tipo de estrategias implementaron las pequeñas y medianas empresas para su supervivencia o crecimiento en época de pandemia y pospandemia?*

Colombia ha evolucionado en la forma de acceso a recursos, normas y trámites al momento de crear empresa, y ha brindado a través de las cámaras de comercio herramientas que agilizan el proceso, lo cual promueve el escenario emprendedor (Durango & Rueda, 2020).

Asimismo, en Latinoamérica se percibe esta economía como una de las más estables y emergentes pospandemia, reconociéndose el aporte de los capitales nacientes y el aprovechamiento de la innovación y la tecnología para conseguirlo. En 2020 Colombia presentó una tasa de actividad emprendedora (TEA) del 31,1 %, compuesta en mayor proporción por emprendedores nacientes (55 %), en relación con nuevos emprendedores (45 %). Se ha evidenciado una relativa estabilidad de la TEA en los últimos cinco años en Colombia, aunque han aumentado considerablemente los emprendimientos de subsistencia el último año (GEM, 2020-2021, párr. 3).

Sabiendo que TEA se refiere a la tasa de actividad emprendedora, este estudio evidencia un buen panorama y consolidación de nuevos negocios. El Gobierno nacional está en la obligación de conducir a los emprendedores desde la idea y el afianzamiento en procura de que las unidades productivas perduren en el tiempo y se fortalezcan.

Metodología

La metodología utilizada en este capítulo está relacionada con una revisión de literatura a partir de la pregunta de investigación *¿de qué manera ha afectado la pandemia de COVID-19 el desarrollo de las empresas y cuáles estrategias han utilizado los empresarios para sobrevivir en tiempos de pandemia?* Además, se realiza la revisión de literatura a partir de los parámetros establecidos por la Declaración Prisma para revisiones de literatura de

forma sistemática, como se puede observar en Nawijn *et al.* (2019). En ese sentido, se tienen los siguientes parámetros:

Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión tienen que ver, en este caso, con las palabras claves que deben incluir los capítulos académicos y científicos para ser producto de análisis y responder a la pregunta de investigación. Por tanto, las palabras claves que se consideraron para la búsqueda fueron *emprendimiento, COVID-19, negocios, modelos, estrategias empresariales y responsabilidad social*.

Por su parte, los criterios de exclusión, a partir de los parámetros de la Declaración Prisma, siguen dos fases consecutivas: cribado y elegibilidad. La fase de cribado se refiere a la exclusión inicial de capítulos a partir de razones de forma, en este caso la existencia de metadatos incompletos para el análisis de la literatura científica, así como errores de indexación propios de la fuente de información. Por su parte, la elegibilidad es la fase de exclusión de fondo a partir del análisis del contenido completo de los registros, discriminando aquellos capítulos que no contaran con la rigurosidad metodológica necesaria para el alcance de la investigación.

Fuente de información

Como fuente de información se acude a la base de datos internacional Scopus, de Elsevier, ya que, como indican Mongeon y Paul-Hus (2016), es una de las principales bases de datos interdisciplinarias en términos de suministro de metadatos de información científica, y a fuentes de calidad en resúmenes y referencias de alta cobertura interdisciplinaria, todo lo cual otorga elementos de calidad a la investigación.

Estrategia de búsqueda

De acuerdo con los parámetros Prisma, para que la metodología pueda ser lo más replicable posible, debe ser detallada en la estrategia de búsqueda seguida en la fuente de información seleccionada. Por otro lado, se utiliza como base el estudio de Kuckertz y Brändle (2021) desde la estructuración metodológica y se aplican solo dos términos de búsqueda de los componentes alineados al contexto desde la actividad empresarial y la intervención desde el fenómeno del COVID-19. En ese sentido, la búsqueda dentro de la base de datos Scopus fue efectuada a partir de una ecuación especializada que comprendiera ambos términos. Por tanto, se tiene la siguiente ecuación:

TITLE (*entrepr**) OR ("New venture") OR ("Start-up") OR ("New business") OR ("New firm")) AND
TITLE (covid OR sars OR pandemic)

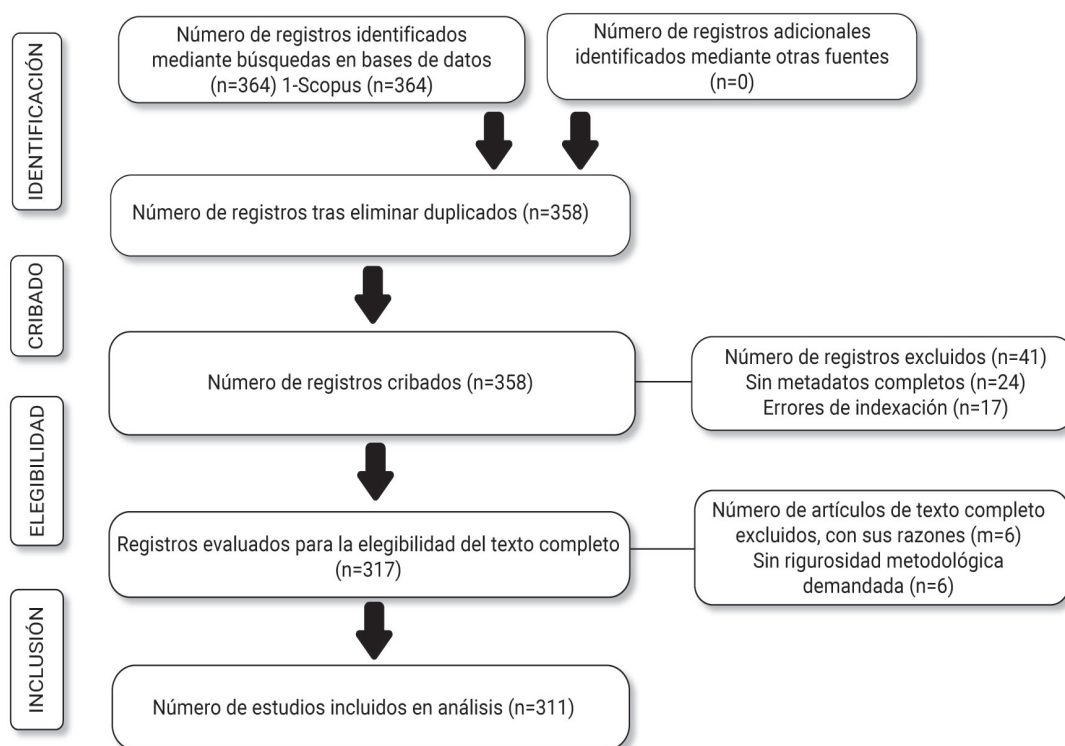
Gestión de datos

A partir de la ejecución de la estrategia de búsqueda en la fuente de información seleccionada se encuentra una cifra inicial de 364 capítulos científicos asociados con la temática, dentro de la ventana de tiempo comprendida entre los años 2020 y 2022. Posteriormente, bajo la herramienta del *software* VOSviewer, se empieza la depuración de la información; esta herramienta se encarga de comprender el contexto, la intervención, el mecanismo utilizado y los resultados.

Proceso de selección

Después de gestionar los datos con la herramienta en mención y comenzar el proceso de depuración siguiendo criterios de exclusión, se obtiene una cifra final de 311 capítulos directamente relacionados con el estudio. Posterior a esto se clasificaron los aspectos que tuvieran que ver con la pregunta de investigación; por ejemplo, se identificaron enfoques de emprendimiento, estrategias empresariales y tendencias organizacionales. Por último, de acuerdo con los parámetros de la Declaración Prisma, se establece la **Figura 2.1** con todo el proceso de inclusión y exclusión de datos.

Figura 2.1. Diagrama de flujo Prisma



Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Los resultados se han enfocado en evidenciar la manera como ha afectado la pandemia de COVID-19 el desarrollo de las empresas y en identificar las estrategias que han utilizado los empresarios para sobrevivir en tiempos de pandemia; para esto se han clasificado dos estructuras de trabajo. La primera tiene que ver con el entorno pesimista, que se compone de tres enfoques: la crisis, la resiliencia y la incertidumbre. La segunda tiene que ver con el entorno optimista, que hace alusión a tres enfoques: oportunidad, responsabilidad social e innovación. De la misma manera se relacionan en este capítulo algunas estrategias implementadas para sobrevivir en tiempos de dificultad.

Entorno pesimista

Cualquier crisis trae consigo duda; por ello los individuos se esfuerzan por plantear nuevas alternativas para enfrentar el día a día (Li *et al.*, 2022); asimismo, se presentan en los escenarios empresariales planes estratégicos que probablemente no se siguen por factores

económicos, culturales, ambientales, o por la llegada de una pandemia, como ocurrió desde 2019 en el mundo (Hossain *et al.*, 2022).

Como lo mencionan Magno y Cassia (2021), toda zona de confort se ve amenazada por el contexto que la cubre, y la gestión de las empresas ha trascendido para lograr enfrentar los retos que se han presentado en asuntos de talento humano, producción, venta y comercialización, entre otros.

En el entorno pesimista, como ya se dijo, se identifican tres enfoques que han marcado el desarrollo de esta investigación; inicialmente se encuentra la crisis (Crovini *et al.*, 2021), aquella que se define como una situación compleja, difícil o peligrosa que pone en riesgo a un individuo o una organización; en este caso, las empresas se han visto obligadas a cambiar, a transformarse y a reinventarse por la crisis de la pandemia de COVID-19 (Newman *et al.*, 2022).

El siguiente enfoque evidenciado es la resiliencia, enfrentar con fortaleza una situación para que los proyectos empresariales puedan salir adelante y no se desvíen de su rumbo (Hossain *et al.*, 2022); es así como la adversidad termina impulsando a que muchos portafolios de productos o servicios se reinventen y aporten a las necesidades puntuales del entorno (Settembre-Blundo *et al.* 2021), pudiendo transformar capacidades y hacerlas más fuertes y competitivas (Jang & Kim, 2022).

Finalmente está la incertidumbre, cuando se carece de confianza para que las transacciones comerciales se logren y los proyectos se gesten entre diferentes marcas o empresas (Settembre-Blundo *et al.*, 2021)

Se muestra en la **Tabla 2.1** la relación de investigaciones que han tratado las temáticas que les permiten a la academia y al sector empresarial analizar estructuradamente los procesos organizacionales para la toma de decisión que impacte de mejor manera la gestión administrativa y comercial.

Tabla 2.1. Enfoques pesimistas

Enfoque	Autores
<p>Crisis empresarial Definida como la dificultad para continuar desarrollando las empresas; es ocasionada por factores sociales, económicos, políticos, culturales, medioambientales y de salubridad, como lo ocurrido por la pandemia de COVID-19.</p>	<p>(Newman <i>et al.</i>, 2022) (Li <i>et al.</i>, 2022) (Crovini <i>et al.</i>, 2021) (Li <i>et al.</i>, 2021)</p>
<p>Resiliencia en los emprendimientos Se define como la capacidad con la que cuentan las empresas para entender los mercados y transformarlos en oportunidades que les generen valor y rentabilidad.</p>	<p>(Jang & Kim, 2022) (Hossain <i>et al.</i>, 2022) (Li <i>et al.</i>, 2021) (Magno & Cassia, 2021) (Settembre-Blundo <i>et al.</i>, 2021)</p>
<p>Incertidumbre Definida como la carencia de confianza para que los negocios se ejecuten, para que los clientes consuman productos o utilicen servicios. Con la llegada de la pandemia se ha evidenciado una mayor inquietud en la sociedad.</p>	<p>(Crovini <i>et al.</i>, 2021) (Settembre-Blundo <i>et al.</i>, 2021)</p>

Fuente: Elaboración propia.

El enfoque anteriormente descrito de entornos pesimistas representa la realidad de muchas empresas que se esfuerzan por planear sus negocios y que, aunque han tratado de salir adelante en el escenario comercial, se encuentran con diversos aspectos internos y externos que las llevan a reformular sus estructuras y a buscar nuevas formas de satisfacer y comunicarse con el mercado.

Entorno optimista

Los empresarios, dentro de sus esquemas de trabajo, han conservado modelos de funcionamiento que guardan la confianza, el trabajo en equipo y la capacidad de proyectar portafolios acordes a las exigencias del mercado, considerándose esta condición una gran oportunidad para enfrentar las adversidades (Kar & Dasgupta, 2021). El entorno optimista contempla tres enfoques que apoyan la postura empresarial; el primero es la oportunidad, que se considera como la posibilidad de hacer realidad una idea de negocio, una propuesta empresarial o un plan de articulación con otras empresas, por ejemplo (Haneberg, 2021).

Los emprendedores perciben en cada momento una oportunidad para mejorar el portafolio, para reinventar ideas y para reformular acciones que beneficien la empresa; es así como dentro de algunas investigaciones realizadas, como las de Dicuonzo *et al.* (2021) y Woodside (2021), unas representan al optimismo como la pieza clave para subsistir en tiempos de dificultad, y, en este caso, en tiempos de COVID-19.

El segundo enfoque es la responsabilidad social empresarial (RSE), tenida en cuenta durante la época del COVID 19, una crisis sin precedentes. La RSE se convirtió en una estrategia que pudo ser olvidada o reforzada por las empresas, y el compromiso que la organización manifestó en época de crisis frente a la RSE estuvo influenciado por los modelos de negocio flexibles y los comportamientos de liderazgo de aquella (Fox *et al.*, 2020).

El tercer enfoque obedece a la innovación de procesos, que fácilmente pueden ser adaptados en diferentes modelos de negocio, sectores económicos y empresas que pretendan dar un cambio significativo con creatividad e innovación.

La siguiente estructura de la investigación muestra el enfoque optimista en la **Tabla 2.2**, que muchos empresarios percibían en la manera de evolucionar en momentos de dificultad; el reconocimiento se logra desde la transformación que muchos empresarios realizaron para continuar en sus modelos de negocio. Este entorno optimista les permitió encontrar una oportunidad para creer en los modelos empresariales de país y en las estructuras de articulación colaborativa.

Tabla 2.2. Enfoques optimistas

Enfoque	Autores
<p>Oportunidad Las empresas consideran que la oportunidad está marcada por el trabajo constante para lograr sus objetivos y hacer cumplir sus valores misionales; por ello se define como la posibilidad de alcanzar las metas y de trabajar en equipo para obtener más y mejores resultados.</p>	<p>(Haneberg, 2021) (Dicuonzo <i>et al.</i>, 2021) (Woodside, 2021)</p>

Enfoque	Autores
<p>Responsabilidad social empresarial Se identifican como RSE los modelos de negocio flexibles que contienen respeto por los valores individuales y colectivos de la sociedad, que incorporan aspectos de liderazgo, trabajo en equipo y compromisos sociales como determinantes que inciden en el ideal de la RSE de la organización.</p>	<p>(Fox <i>et al.</i>, 2020) (Kar & Dasgupta, 2021)</p>
<p>Innovación Innovar implica hacer las cosas de una forma diferente, nueva, que genere valor, que sea representativa para el mercado, que sea necesaria y pertinente. Innovación es transformación positiva con creatividad para que las empresas sean competitivas.</p>	<p>(Hossain <i>et al.</i>, 2022) (Li <i>et al.</i>, 2021) (Chi, 2021)</p>

Fuente: Elaboración propia.

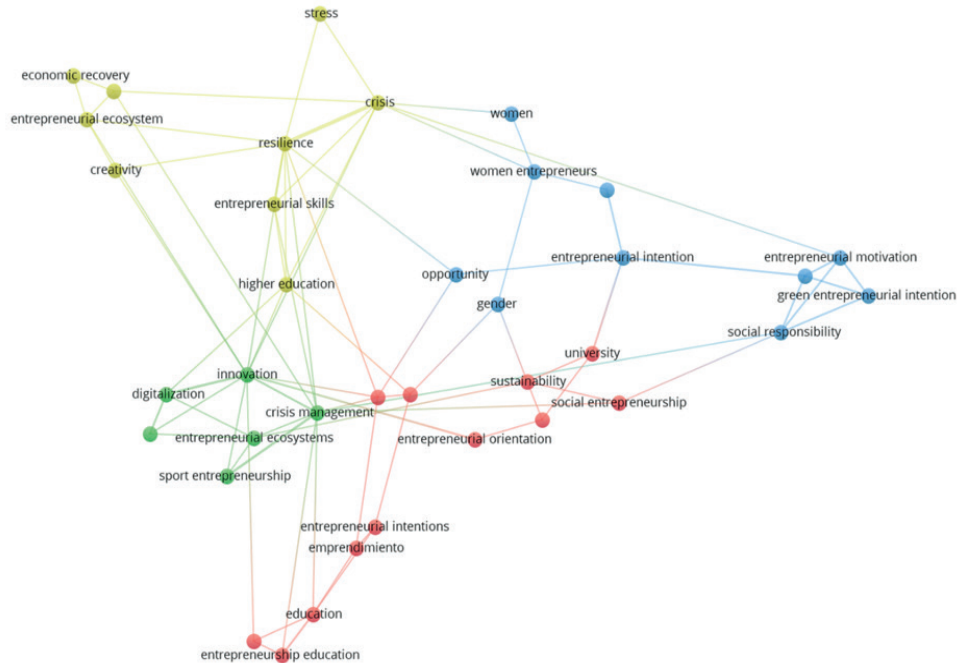
La **Figura 2.2** presenta una red de coocurrencia de palabras claves para identificar la estructura de literatura científica sobre el emprendimiento en tiempos de pandemia de COVID-19 a partir de la clusterización segmentada según colores. En ese sentido, se evidencia que el clúster temático más relevante es el rojo, el cual asocia conceptos como *entrepreneurship education* (educación emprendedora), *entrepreneurial intentions* (intención emprendedora), *entrepreneurial orientation* (orientación emprendedora), *social entrepreneurship* (emprendimiento social), *sustainability* (sostenibilidad) y *university* (universidad), entre otros que han develado la importancia de las universidades para la formación empresarial en tiempos de pandemia, contexto en el cual, por la necesidad de aceleración económica, hay mayores tendencias o intenciones hacia el emprendimiento (Kawamorita *et al.*, 2022), con nuevos matices más sociales y sostenibles, conforme con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Yadav, *et al.*, 2021).

El segundo clúster temático más importante es el azul, que asocia directamente conceptos como *women entrepreneurs* (mujeres emprendedoras), *opportunity* (oportunidad), *entrepreneurial motivation* (motivación emprendedora), *green entrepreneurial intention* (intención emprendedora verde) y *social responsibility* (responsabilidad social), entre otras palabras claves que conjuntamente han dado cuerpo al segmento de la literatura que ha ahondado en aspectos asociados a los matices de responsabilidad social empresarial, como lo es el emprendimiento verde a partir de un enfoque más igualitario de género, con la existencia de más mujeres emprendedoras, que tienen diferentes perspectivas, enfoques y motivaciones (Matharu y Juneja, 2021).

En tercer lugar se tiene el clúster temático amarillo, que detalla la relación existente entre conceptos como *stress* (estrés), *crisis* (crisis), *resilience* (resiliencia), *entrepreneurial skills* (habilidades emprendedoras), *economic recovery* (recuperación económica), *entrepreneurial ecosystem* (ecosistema emprendedor), *creativity* (creatividad) y *higher education* (educación superior), lo que ha dado forma a enfoques asociados a la importancia de la educación superior para impactar en las habilidades emprendedoras que son necesarias para superar, de forma creativa y resiliente, la crisis causada por el COVID-19 en el ecosistema empresarial,

de modo tal que pueda haber una discusión más amplia sobre recuperación económica (Croteau *et al.*, 2021; Portuguese y Gómez, 2020).

Figura 2.2. Red de coocurrencia de palabras claves

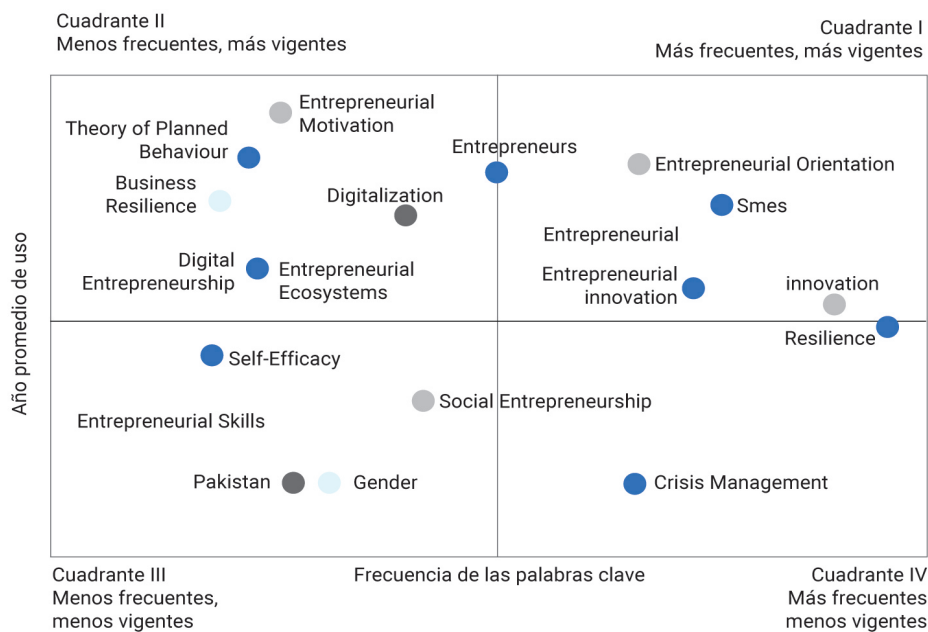


Fuente: Elaboración propia a partir de Scopus.

Además, con relación al análisis de palabras claves propuestas por los autores en la literatura sobre el emprendimiento en tiempos de pandemia de COVID-19, se propone la **Figura 2.3**, que compara su vigencia y frecuencia desde un plano cartesiano donde el eje X o eje horizontal mide la frecuencia, es decir, la cantidad total de veces que ha sido utilizada cada palabra clave, y el eje Y o eje vertical mide el año promedio de uso, donde un valor más alto da cuenta de mayor vigencia o uso en la actualidad. En ese sentido, el cuadrante IV (4) posiciona los términos más frecuentes en la literatura, pero que, no obstante, su año promedio de uso es más bajo, por lo que son menos vigentes y considerados palabras claves decrecientes; en tal cuadrante solo se posicionan los términos *resilience* (resiliencia) y *crisis management* (gestión de crisis), que fueron más importantes al comienzo de la pandemia para entender cómo la primera resultaba vital para superar la crisis que afectaba al emprendimiento y a las organizaciones (Verma & Gustafsson, 2020). Por otro lado, el cuadrante II (2) posiciona términos vigentes en la literatura, pero que han sido menos frecuentes, lo que significa que han sido utilizados en el tiempo más reciente, razón por la cual se les denomina conceptos emergentes en el campo. Entre estos conceptos se tienen *digitalization* (digitalización), que irrumpió en la discusión empresarial a partir de las restricciones del periodo pandémico (Lehmann *et al.*, 2022), y *entrepreneurial motivation* (motivación emprendedora), que ha sido estudiado con base en teorías como *theory of planned behaviour* (teoría del comportamiento planificado), como se evidencia en Agu *et al.* (2022).

Finalmente, se tiene el cuadrante I (1), que representa los conceptos más frecuentes y vigentes en la literatura sobre emprendimiento y COVID-19: *entrepreneurial intention* (intención emprendedora), que presentó alteraciones, principalmente en población universitaria, en el tiempo de la pandemia (Li *et al.*, 2022), *entrepreneurial orientation* (orientación emprendedora), que se perfila como un aspecto trascendental en tiempos de pandemia y pospandemia ante mercados de alta competitividad empresarial (Liu *et al.*, 2022), y que repercute en los otros conceptos, como *innovation* (innovación) y *Smes* (pymes).

Figura 2.3. Vigencia y frecuencia de las palabras claves



Fuente: Elaboración propia a partir de Scopus.

Estrategias empresariales durante la pandemia

Es necesario comprender que las estrategias forman parte del *quehacer* en las empresas y que, dependiendo de las tácticas que se desarrollen, pueden estas cumplir un reconocimiento importante en la gestión de los negocios; además, las estrategias no solo están unidas a la planeación organizacional, sino a cada una de las acciones que se deben llevar a cabo en el momento para mitigar impactos negativos; por ejemplo, muchas empresas dentro de sus estrategias a largo plazo no contaban con que factores como la pandemia de COVID-19 llegarán a modificarlas y se vieran obligadas a adaptarse urgentemente a los cambios que esta trajo; modelos organizacionales que necesitaron reajuste, productos que eran prioridad pasaron a no serlo, otros productos que no eran considerados en la canasta familiar empezaron a estar en primera fila (Jung, 2021).

Desde entonces las empresas y los consumidores han tenido que comprender que la vida misma se ha modificado. Al analizar las principales estrategias que los empresarios adoptaron en tiempos de pandemia, se reconocieron sus opiniones y se abordó con ellos la forma como gestionaron sus empresas. Aquí se halló que primó mucho más la urgencia frente a la necesidad de supervivencia que el pensamiento a largo plazo. Adicionalmente, se evidenció que las propuestas a un futuro mayor de un año eran las consecuencias de las perspectivas a corto plazo (Bhattacharyya & Thakre, 2020).

Los aspectos más representativos respecto de estrategias ejecutadas por los empresarios, según investigaciones como las de Christa y Kristinae (2021), Amankwah-Amoah *et al.* (2021) y Kumar (2021), tienen que ver con los siguientes componentes:

1. Análisis de talento humano dentro de la empresa para redireccionar funciones y asignar compromisos.
2. Análisis del entorno para reformular productos o servicios pertinentes a las necesidades de la sociedad.
3. Desarrollo de nuevos productos o servicios que apoyaran la contingencia de la pandemia.
4. Integración vertical u horizontal con otros negocios para ser competitivos.
5. Cierre de líneas de productos o servicios poco competitivos.
6. Despido de personal.
7. Cierre de sedes alternas a la empresa.

Asimismo, hubo empresas que, aunque intentaron recurrir a la planeación estratégica de momento y trataron de adaptarse a las circunstancias de la pandemia, no salieron adelante y su última alternativa fue cerrar o suspender sus actividades, decisión que no solo afectó a los propietarios o líderes de proyectos, sino también a sus empleados, quienes entraron a engrosar los índices de desempleo más altos de los últimos tiempos (Christa & Kristinae, 2021).

Es importante resaltar lo mencionado por Kuščer *et al.* (2022) con relación a que la búsqueda de estrategias organizacionales puede ser un factor que cambia al analizar variables de tiempo y de tipo de empresa; la primera variable indica la diferencia entre estrategias de adaptación al cambio, así como de estrategias de recuperación y reinicio de actividades, mientras que la segunda variable hace alusión a las estrategias que pueden surgir ante la diversidad de las empresas del tejido organizacional.

Por tanto, se entiende que en la primera fase de la pandemia el COVID-19 causó efectos drásticos en el mercado, en la economía y en las actividades comerciales y personales en general. Uno de los principales cambios fue el aislamiento social, por el que muchas otras organizaciones cambiaron su metodología a raíz de procesos de aceleración para conseguir la transformación digital, de modo que se modificaran las relaciones laborales, comerciales, de *marketing*, entre otras (Almeida *et al.*, 2020).

Este confinamiento, que reconfiguró la forma de operar de las organizaciones a partir de herramientas virtuales, creó la necesidad de contar con estrategias de cooperación y colaboración interna y externa, o nacional e internacional, modificando revolucionariamente aspectos como la cultura organizacional, la interdependencia de unidades dentro de las organizaciones y nuevas prácticas de gestión del talento humano, a fin de generar todo tipo de relaciones beneficiosas para el sostenimiento resiliente de las empresas (Bailey & Breslin, 2021).

Por otro lado, con relación al tipo de organizaciones, se ejecutaron distintas estrategias, entendiendo que la pandemia afectó en mayor medida unos sectores económicos que

otros, como el caso del sector turismo, donde se crearon modelos de gestión de crisis para diseñar acciones específicas requeridas a fin de construir resiliencia a partir de las responsabilidades, tiempos e intervenciones que demandó la restauración del turismo en el mundo (Kuščer *et al.*, 2022).

Más específicamente, también se identifica la importancia de la implementación de estrategias ambivalentes por parte de las organizaciones para adaptarse al cambio y sobrevivir en periodos de turbulencia, que permitieron utilizar elementos separados: por un lado, de la reducción de costos y, por el otro lado, de la inversión en diferentes etapas de adaptación, a fin de consolidarse en el mercado ante los varios matices (Gukasyan *et al.*, 2022).

Conclusiones

Los empresarios contaron con diferentes alternativas, como análisis económicos, movilización y retraso de créditos, subsidios del Gobierno, entre otras, para enfrentar la difícil situación; ellos, en su afán de permanecer en los mercados y a la espera de decisiones gubernamentales, se veían en una encrucijada para sobrevivir con pagos de nóminas, impuestos, compromisos fijos de los negocios, etc., y realmente agotaron hasta el último recurso (Gukasyan *et al.*, 2022). Algunos empresarios no tuvieron más opción que cerrar, suspender y liquidar; otros empresarios se mantuvieron pensando en los colaboradores y para responder a la sociedad con productos o servicios necesarios para el desarrollo económico y social.

Algunos emprendedores surgieron en medio de la crisis y vieron en medio de la dificultad una oportunidad para crear sus modelos de negocio; trataron de reinventarse, de crear, de solucionar, de innovar con portafolios que no existían o que eran de uso exclusivo para ciertos profesionales, como es el caso de los tapabocas, los productos antibacteriales y las prendas utilizadas antes especialmente por el personal de la salud y desde el año 2019 de uso obligatorio.

Igualmente se sintetiza que existen escenarios de pesimismo y de optimismo que los empresarios y la sociedad han tenido que sobrellevar, y que los más representativos están en la manera como se debe entender la crisis, optar por la resiliencia y dominar la incertidumbre. Al igual, se destaca la manera como los empresarios hallaron oportunidad, responsabilidad social e innovación en sus procesos de negocios, alternativas que también han sido analizadas por el estudio de Kuščer *et al.* (2022).

La literatura suele sugerir que las empresas que tienen una buena relación con sus grupos de interés alcanzan unos resultados positivos que no necesariamente se enmarcan en lo financiero; sin embargo, existe poca información sobre cuáles son las condiciones que hacen que una empresa mantenga o supere los compromisos que se fijó con sus públicos de interés.

Referencias

- Agu, A. G., Okwara, O. O., Okocha, E. R., & Madichie, N. O. (2022). COVID-19 pandemic and entrepreneurial intention among university students: A contextualisation of the Igbo Traditional Business School. *African Journal of Economic and Management Studies*, 13(1), 89-104. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-05-2021-0227>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602-611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- Almeida, F., Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97-103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>
- Bailey, K., & Breslin, D. (2021). The COVID-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 3-6. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12237>
- Bhattacharyya, S. S., & Thakre, S. (2020). Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1240-1268. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2198>
- Crovini, C., Schaper, S., & Simoni, L. (2021). Dynamic accountability and the role of risk reporting during a global pandemic. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Croteau, M., Grant, K. A., Rojas, C., & Abdelhamid, H. (2021). The lost generation of entrepreneurs? The impact of COVID-19 on the availability of risk capital in Canada. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 606-627. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0273>
- Christa, U., & Kristinae, V. (2021). The effect of product innovation on business performance during COVID 19 pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(1), 151-158.
- Chi, N. T. K. (2021). Innovation capability: The impact of e-CRM and COVID-19 risk perception. *Technology in Society*, 67, 10-17. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101725>
- Dicuonzo, G., Donofrio, F., Fusco, A., & Dell'Atti, V. (2021). Blockchain technology: Opportunities and challenges for small and large banks during COVID-19. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 18(04), 21-40. <https://doi.org/10.1142/S0219877021400010>
- Fox, C., Davis, P., & Baucus, M. (2020). Corporate social responsibility during unprecedented crises: The role of authentic leadership and business model flexibility. *Management Decision*, 58(10), 2213-2233. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2020-1073>
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM] Colombia. (2020-2021). Actividad emprendedora en Colombia en tiempos del coronavirus 2020-2021. COVID-19 pandemic: Counteracting adversities and pursuing opportunities. *International Small Business Journal*, 40(2), 150-177. <https://doi.org/10.1177/02662426211055447>
- Gukasyan, Z. O., Tavbulatova, Z. K., Aksenova, Z. A., Gasanova, N. M., & Karpunina, E. K. (2022). Strategies for adapting companies to the turbulence caused by the Covid-19 pandemic. En *Business 4.0 as a subject of the digital economy* (pp. 639-645). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90324-4_102
- Gurbuz, I. B., & Ozkan, G. (2020). Transform or perish: preparing the business for a postpandemic future. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 139-145. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3014693>

- Haneberg, D. H. (2021). SME managers' learning from crisis and effectual behaviour. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Hossain, M. R., Akhter, F., & Sultana, M. M. (2022). SMEs in Covid-19 Crisis and combating strategies: A Systematic Literature Review (SLR) and A Case from Emerging Economy. *Operations Research Perspectives*, 100222. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2022.100222>
- Jang, S., & Kim, J. (2022). Remediating Airbnb COVID-19 disruption through tourism clusters and community resilience. *Journal of Business Research*, 139, 529-542. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.015>
- Jung, C. M. (2021). Drivers and consequences of business-reference-content (BRC): The role of narrative transportation in B2B communication. *Journal of Business Economics and Management*, 22(5), 1323-1341.
- Kar, P. S., & Dasgupta, M. (2021). Imaging Goa's B2B sales dilemma: Provoke or justify. *Emerald Emerging Markets Case Studies*.
- Kawamorita, H., Salamzadeh, A., Kirby, D. A., & Demiryürek, K. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on the development of entrepreneurial universities: A study of Higher Education Institutions in Turkey. En *Socioeconomic dynamics of the COVID-19 crisis* (pp. 63-82). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89996-7_4
- Kumar, P. (2021). V-5 model of employee engagement during COVID-19 and post lockdown. *Vision*, 25(3), 271-274.
- Kučer, K., Eichelberger, S., & Peters, M. (2022). Tourism organizations' responses to the COVID-19 pandemic: An investigation of the lockdown period. *Current Issues in Tourism*, 25(2), 247-260. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1928010>
- Kuckertz, A., & Brändle, L. (2021). Creative reconstruction: A structured literature review of the early empirical research on the COVID-19 crisis and entrepreneurship. *Management Review Quarterly*, 72, 281-287. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00221-0>
- Lehmann, E. E., Otto, J. M., Weiße, L., & Wirsching, K. (2022). Internationalization meets digitalization: Entrepreneurial responses in higher education to the COVID-19 pandemic. En *The COVID-19 crisis and entrepreneurship* (pp. 229-240). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04655-1_16
- Li, B., Zhong, Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024>
- Li, X., Voorneveld, M., & De Koster, R. (2022). Business transformation in an age of turbulence-Lessons learned from COVID-19. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121452>
- Li, Z., Zhang, W., Zhou, Y., Kang, D., Feng, B., Zeng, Q., [...] & Zhang, M. (2022). College students' entrepreneurial intention and alertness in the context of the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(13), 7713. <https://doi.org/10.3390/su14137713>
- Liu, Q., Qu, X., Wang, D., Abbas, J., & Mubeen, R. (2022). Product market competition and firm performance: Business survival through innovation and entrepreneurial orientation amid COVID-19 financial crisis. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.790923>

- Magno, F., & Cassia, F. (2021). Effects of agritourism businesses' strategies to cope with the COVID-19 crisis: The key role of corporate social responsibility (CSR) behaviours. *Journal of Cleaner Production*, 325, 129-292. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129292>
- Matharu, S. K., & Juneja, D. (2021). Factors impacting resilience of women entrepreneurs in India in the face of COVID-19. *Vision*, 28(4). <https://doi.org/10.1177/09722629211043299>
- Mejía, I. C., & Jiménez, C. A. (2020). Competitividad y productividad del administrador de empresas en las PYMES en Colombia y Latinoamérica. *Tendencias*, 21(1), 238-251. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.135>
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics*, 106, 213-228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Nawijn, F., Ham, W. H., Houwert, R. M., Groenwold, R. H., Hietbrink, F., & Smeeing, D. P. (2019). Quality of reporting of systematic reviews and meta-analyses in emergency medicine based on the PRISMA statement. *BMC Emergency Medicine*, 19(1), 1-8.
- Newman, A., Obschonka, M., & Block, J. (2022). Small businesses and entrepreneurship in times of crises: The renaissance of entrepreneur-focused micro perspectives. *International Small Business Journal*, 40(2), 119-129.
- Portuguez, M., & Gómez, M. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19-resilience in times of crisis: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721-746. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>
- Rashid, S., & Ratten, V. (2020). Entrepreneurial ecosystems during COVID-19: The survival of small businesses using dynamic capabilities. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(3), 457-476. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-09-2020-0110>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: Changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(2), 107-132.
- Woodside, J. M. (2021). Higher education and oil: The cost of credit and crude-A strategic corollary for industry and higher education. *Industry and Higher Education*, 35(3), 164-172.
- Yadav, H., Kar, A. K., & Kashiramka, S. (2021). How does entrepreneurial orientation and SDG orientation of CEOs evolve before and during a pandemic. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(1), 160-178. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2021-0149>