

Año 27 No. 98  
Abril-Junio, 2022



Año 27 No. 98

Abril-Junio, 2022

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# COVID-19 y microempresas: un estudio exploratorio en Bogotá-Colombia

Villa Castaño, Lida Esperanza\*  
Perdomo-Ortiz, Jesús\*\*

## Resumen

La pandemia de la COVID-19 ha generado una crisis global y obligado a ejercicios de investigación de coyuntura. En Colombia las microempresas son más del 90% del tejido empresarial y tienen una tasa de supervivencia de menos del 40%. Este estudio cualitativo indaga cómo un grupo de microempresas del sector industrial afrontaron los desafíos de la COVID-19. El trabajo de campo se realizó aplicando una entrevista semiestructurada a una muestra de 50 microempresas formalizadas mediante registro mercantil. Los datos se procesaron en el software Nvivo con cuatro categorías de análisis: impactos, apoyos estatales, estrategias para afrontar la crisis y decisiones de futuro. Los resultados evidencian cómo la COVID-19 hizo visible un dilema que parecía obsoleto: la tensión entre solidaridad y flexibilidad en el mundo del trabajo. Además, se evidenció una tendencia hacia la transformación digital básica y al ajuste en los modelos de negocio con fuertes restricciones financieras y de operación por insuficiencia del apoyo estatal. Se concluye que el sector microempresarial posee lógicas de gerencia particulares muy susceptibles a las coyunturas socioeconómicas, y que se expresan en tensiones entre la formalidad y la informalidad.

**Palabras clave:** COVID-19; microempresas; sector industrial; Colombia

---

Recibido: 02.12.2021

Aceptado: 05.03.2022

\* Doctora y magister en Filosofía; Pontificia Universidad Javeriana-Colombia; Economista, Licenciada en Filosofía y Letras. Profesora Investigadora, Programa de Administración de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bogotá. E-mail: [lida.villacas@campusucc.edu.co](mailto:lida.villacas@campusucc.edu.co). Autor de correspondencia. <https://orcid.org/0000-0003-3510-3870>

\*\* Doctor en economía y dirección de empresa; Universidad de Salamanca-España; Administrador de Empresas. Profesor Titular, Departamento de Administración de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. E-mail: [jesush.perdomo@javeriana.edu.co](mailto:jesush.perdomo@javeriana.edu.co)

# COVID-19 and micro-enterprises: an exploratory study in Bogotá-Colombia

## Abstract

The COVID-19 pandemic has generated a global crisis and forced conjuncture research exercises. In Colombia, microenterprises make up more than 90% of the business fabric and have a survival rate of less than 30%. This qualitative study explores how a group of micro-enterprises in the industrial sector faced the challenges of COVID-19. The field work was carried out by applying a semi-structural interview to a sample of 50 micro-enterprises formalized through the commercial register. The data was processed in the Nvivo software with four categories of analysis: impacts, government support, strategies to face the crisis and future decisions. The results show how COVID-19 made visible a dilemma that seemed obsolete: the tension between solidarity and flexibility in the world of work. In addition, there was evidence of a trend towards basic digital transformation and adjustment in business models with strong financial and operating restrictions due to insufficient state support. It is concluded that the microenterprise sector has particular management logics that are very susceptible to socioeconomic situations, and that they are expressed in tensions between formality and informality

**Keywords:** COVID-19; microenterprises; industrial sector; Colombia.

## 1. Introducción

La pandemia de la COVID-19 ha marcado un quiebre en el normal funcionamiento de la vida. En los países emergentes la crisis sanitaria ha dejado al descubierto no solo la fragilidad humana mediada por un sistema de salud deleznable (Hevia y Neumeyer, 2020), también ha evidenciado las debilidades de los Estados incapaces de salvar los sectores más vulnerables (Schwab y Malleret, 2020; Wildman, 2021). En Latinoamérica las políticas de mitigación para enfrentar la crisis, pese a los esfuerzos monetarios, han sido austeras y asimismo estuvieron ligadas más a un tono populista que democrático (Bizberg, 2021; CEPAL, 2020a; Dávila-Morán, 2021).

En Colombia el escenario ha sido devastador. El año 2020 terminó con miles de pérdidas humanas, más de 100.000 niños se desescolarizaron y aumentó la brecha digital (Botero, 2021), se acentuó la pobreza (Álvarez et al, 2020), y aumentó la desnutrición (Chaverra-Torres et al, 2020). La CEPAL (2020b) estimó el cierre de más de 140.000 microempresas y pequeñas empresas y una pérdida de más de 5.000.000 de empleos. La crisis en Colombia se agravó por los problemas estructurales de corrupción que históricamente ha padecido el país y que durante la pandemia no dieron tregua (Gallego, Prem y Vargas, 2020; Poveda, 2015).

Por declaratoria de estado de

emergencia nacional en Colombia, el confinamiento obligatorio, como mecanismo para controlar la expansión del virus, se decretó a partir del 22 de marzo de 2020. Desde el inicio del confinamiento hasta el 11 de mayo hubo cese de operaciones de todos los sectores productivos, con excepción de los sectores esenciales. Después de un año del inicio de la pandemia el gobierno Nacional ha emitido más de 630 documentos entre decretos, acuerdos y circulares relacionadas con protocolos de bioseguridad, funcionamiento de entidades públicas, gasto social por emergencia y activación económica de los sectores productivos.

Ahora bien, desde el 11 de mayo hasta el 1 de septiembre de 2020 los sectores productivos se reactivaron de manera intermitente pasando por diferentes fases de confinamiento: cuarentena obligatoria, apertura parcial, apertura inteligente y nueva normalidad. Esto significó para los sectores aperturas con restricciones de horarios, agravando la ya compleja supervivencia de todo el tejido empresarial (ASOBANCARIA, 2018).

Ante el desplome en las ventas ocasionadas por el cierre de amplios sectores productivos en el primer confinamiento obligatorio, y la austeridad del gasto público, diversos sectores presionaron a los entes gubernamentales utilizando la protesta social para exigir el levantamiento de las restricciones de funcionamiento (Luna-García y Torres-Tovar, 2020; Pineda et al, 2020). La exigencia de reabrir las diferentes actividades productivas fue imperativa; de continuar con los cierres parciales las empresas no sobrevivirían (Martin-Fiorino et al, 2020)

Este estudio cualitativo

exploratorio indaga sobre cómo un conjunto de microempresas enfrentó la crisis propiciada por la COVID 19. Para el trabajo de campo se construyó una muestra no probabilística de 50 microempresas del sector industrial localizadas en Bogotá; y se utilizaron los siguientes criterios de inclusión: i) estar formalizada (registro mercantil) y ii) llevar en el mercado mínimo seis años de operación. Todas las microempresas seleccionadas tenían menos de 10 empleados y un propietario-gerente. El 50% de las microempresas tenían hasta 10 años de operación, el 30% hasta 20 años y el 20% hasta 30 años. El 78% de los propietarios-gerentes tenían formación de pregrado, el 10% de técnicos, el 8% de posgrado y el 4% de bachiller. La recolección de información se realizó a través de una entrevista semiestructurada con cuatro segmentos de preguntas: i) impactos generados por la COVID-19; ii) apoyos recibidos por el Estado; iii) ajustes estratégicos en los modelos de negocio y/o gestión; y iv) aprendizajes para decisiones de futuro. El trabajo de campo se realizó entre los meses de septiembre a noviembre del año 2020. La entrevista tuvo una duración promedio de 70 minutos y el informante fue el propietario-gerente. Todas las entrevistas fueron realizadas en las instalaciones de la microempresa. El procesamiento de la información se hizo en el software Nvivo.

## 2. La micro y pequeña empresa en Colombia

Colombia es un país de ingreso medio que se ha consolidado como una de las cinco economías más grandes de Latinoamérica, pero con un alto nivel de desigualdad social y de pobreza. En

2019 el GINI fue de 0.526 y la pobreza multidimensional del 17.5% (DANE 2019). El país se ha desarrollado en los últimos setenta años soportado en un intenso proceso de urbanización y de industrialización; aproximadamente el 76% del PIB se produce en zonas urbanas (Corchuelo, 2018), aunque un 35% del PIB se genera en una economía informal (Fernández, 2018).

Para 2019, el tejido empresarial lo conformaban 1.620.342 empresas de las cuales 1.504.329 eran micro, 109.220 PYMES, y 6.793 grandes empresas (ACOP, 2021). Las micro y pequeñas empresas [MYPES] generan el 67.98% del total del empleo y aportan el 40% del PIB (Ministerio de Trabajo, 2019). La competitividad de las MYPES se ve obstaculizada por factores como la baja productividad, la baja capacidad de exportación, el bajo poder de negociación, el bajo acceso a redes sociales, el bajo acceso al crédito, la baja incorporación tecnológica y la ausencia de planeación estratégica (Cader y Leatherman, 2011; Dini et al, 2019; Liévano y Parra, 2020; Varela-Villegas, 2016); en esencia son un sector altamente vulnerable a las contingencias del mercado (Santana, 2017); tampoco se han posicionado como un sector económico fuerte capaz de influir en la política pública.

El acceso a financiación es otro de los obstáculos estructurales con los que deben lidiar las MYPES (Gómez, 2016; Vera-Colina et al, 2017; Stephanou y Rodríguez, 2008). En Colombia, según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, en algunos casos está atado a la poca claridad en la forma de tramitar créditos (ANIF, 2020). No obstante, el proceso de financiación para

este segmento empresarial es complejo teniendo en cuenta que en Colombia las MYPES están en un escenario de poca oferta crediticia y altos costos en los intereses. Por consiguiente, la limitación de acceso a financiación legal ha llevado a las MYPES a acudir a fuentes de financiación no legales que representan peligros latentes para la empresa y en ocasiones para la “humanidad” del empresario (Liévano y Parra, 2020; ASOBANCARIA, 2019).

Con este escenario, en los últimos años el gobierno nacional ha buscado la inclusión financiera; sobre todo para MYPES tradicionales (Dini et al, 2019). Sin embargo, a este panorama se suma la alta carga tributaria que deben pagar las empresas en Colombia. De acuerdo con el más reciente informe de PwC (*Paying Taxes 2020*) Colombia ocupa el cuarto lugar donde las empresas pagan más impuestos.

Otro problema álgido en la gestión de las MYPES es que estas no cuentan con un plan estratégico; se ha asociado la ausencia de la planeación estratégica con la mortalidad de las MYPES (Cader y Leatherman, 2011). De acuerdo con Lamb et al, (2011) la “planeación estratégica es el proceso de anticipar los eventos futuros y determinar las estrategias para lograr los objetivos organizacionales”. En procura de la supervivencia, la gestión estratégica es desplazada por las decisiones rápidas del día a día. En consecuencia, el sentido estratégico se limita a lo inmediato (Mora-Riapira et al, 2015).

La penetración de las tecnologías de información y comunicación [TIC], como política pública, para las MYPES es reciente. Desde el 2014 el Ministerio de las TIC a través del programa

*Mipyme Vive Digital* ha buscado incrementar el acceso, uso y apropiación de Internet; y con el programa *Centros de Transformación Digital Empresarial – CTDE*, creado en el 2018, ha buscado acompañar a las MYPES mediante asistencia técnica para que empiecen la ruta hacia la transformación digital (MINTIC, 2018); esto en función del fortalecimiento de la productividad y la competitividad (Hagsten y Kotnik, 2017). Sin embargo, es evidente que el avance en la economía digital para las MYPES es incipiente. De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación para el 2018 la penetración de compras por internet era solo del 17% y la penetración en ventas del 18%; mientras el porcentaje de presencia en la web era del 48%.

La tradición de las MYPES en Colombia es larga. Sin embargo, la probabilidad de fracaso en los primeros cinco años es del 43% (ASOBANCARIA, 2018). La Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia proyecta que para el 2022, si se gestionan las oportunidades en educación financiera como política pública, la supervivencia podría pasar a un 80%. Todo lo anterior muestra un panorama complejo para las MYPES y más difícil visto en un entorno COVID-19.

### 3. COVID-19 y la política pública

En Colombia el cierre de la actividad económica como consecuencia de la

COVID-19 empezó el 15 de marzo de 2020 con el simulacro de confinamiento en la ciudad de Bogotá. La capital de Colombia tiene alrededor de 8 millones de habitantes y la mayor concentración de empresas formales con registro mercantil del país. Durante seis meses las empresas de todos los sectores pasaron por restricciones severas de funcionamiento.

A partir del 22 de marzo el gobierno nacional decretó el confinamiento obligatorio para todo el país, cerrando las operaciones de los sectores con excepción de sectores esenciales. A la primera etapa de confinamiento obligatorio, que terminó el 10 de mayo, siguió la etapa de apertura parcial, desde el 10 de mayo hasta el 31 de mayo. Los sectores de manufactura y construcción empezaron a operar con restricciones y con estricto cumplimiento de un protocolo de bioseguridad. Desde el 31 de mayo y hasta el 30 de agosto el país estuvo en la etapa de confinamiento “inteligente”. Durante esta fase el objetivo fue conciliar el cuidado de la salud y la vida productiva. A partir del 1 de septiembre, y con la nueva normalidad, se dio apertura a todos los sectores productivos con protocolos de bioseguridad. La primera ola de contagios se prolongó hasta el mes de octubre y la segunda ola se presentó en el mes de diciembre.

La OIT (2020) afirmó que en el país el mayor impacto lo recibieron las MYPES siendo las políticas del gobierno importantes, pero insuficientes para enfrentar la crisis, Ver Tabla 1.

**Tabla 1**  
**Políticas estatales de apoyo a las MYPES en tiempos de pandemia**

Medidas fiscales y aplazamiento de pagos	Protección del empleo	Financiación
Exenciones del IVA e impuesto de consumo	Programa de apoyo al empleo formal	Líneas de crédito con tasas blandas
Impuestos sobre la renta	Programa de apoyo para el pago de la prima de servicios	Refinanciación de pasivos
Esquema de devolución o compensaciones	Programa de apoyo al pago de nómina	Mayores plazos y créditos de redescuento

**Fuente:** Elaboración propia con base en OIT (2020)

En suma, los auxilios del gobierno colombiano para ayudar a las empresas se orientaron en: i) dar liquidez a las empresas y disminuir la carga fiscal; ii) proteger el empleo formal a través de subsidios salariales; y iii) aumentar la productividad y la competitividad de las empresas mediante capacitaciones, información sobre financiamiento y ventas en línea (OIT, 2020:70).

#### **4. Afrontando el COVID 19: impactos, apoyos, estrategias y decisiones de futuro**

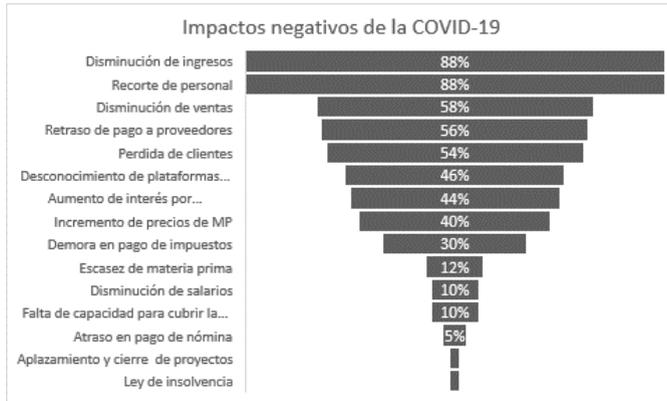
El trabajo de campo de la investigación arrojó elementos de interpretación en cuatro ámbitos de respuesta de las microempresas de la muestra a la crisis desatada por la COVID 19. A continuación se presentarán las acciones de respuesta agrupadas en: i)

los impactos en el negocio identificados como relevantes; ii) el efecto percibido de los apoyos estatales; iii) los ajustes estratégicos realizados al modelo de negocio, y iv) los aprendizajes de la crisis y su incidencia en las decisiones de gerencia para el futuro.

#### **a. Impactos**

Los impactos ocasionados por la COVID-19 en microempresas de Bogotá se evaluaron en lo negativo y lo positivo. Los impactos negativos, como era esperable, se relacionaron con el flujo de operaciones y el financiero. En particular, cayeron drásticamente los ingresos por pérdida de clientela, y en consecuencia se tuvo que reducir gastos por el lado más flexible, el empleo y el retraso de pago a proveedores; incluso demoras en el pago de impuestos, (Gráfico 1).

## Gráfico 1 Impactos negativos de la COVID-19



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior lo expresan nítidamente los propietarios-gerentes: *“si disminuyen las ventas, no voy a tener liquidez, ni ingresos, y en consecuencia no voy a tener recursos para solventar mis obligaciones”* (SI\_17); *“las ventas cayeron pues no había a quién venderle nuestros productos”* (SI\_15); *“los cierres producidos por la COVID-19 ocasionaron una caída en los ingresos, por ende, el recorte del personal fue necesario. En el recorte del personal prescindí de un 40% de los trabajadores, en total 6. No había dinero para mantener toda la planta de empleados”* (SI\_5).

Un impacto negativo que revela la angustia económica fue el retraso en el pago de nóminas y la disminución de salarios. La disminución de salarios, que es una medida ilegal en la legislación colombiana, además de reflejar la severa crisis económica, evidencia un juego de confianzas en las relaciones laborales de este tipo de empresa; en cierto sentido, evidencia una ilegalidad dentro

de la formalidad, pero con las garantías implícitas que no se llevaran a reclamos de ley. En otras palabras, se niveló la relación capital-trabajo independiente de la norma. Un microempresario lo expresa en el sentido de construcción de capital social: *“realizamos acuerdos de pagos tratando que el personal mantuviera su trabajo, así no se pagara lo suficiente”* (SI\_30).

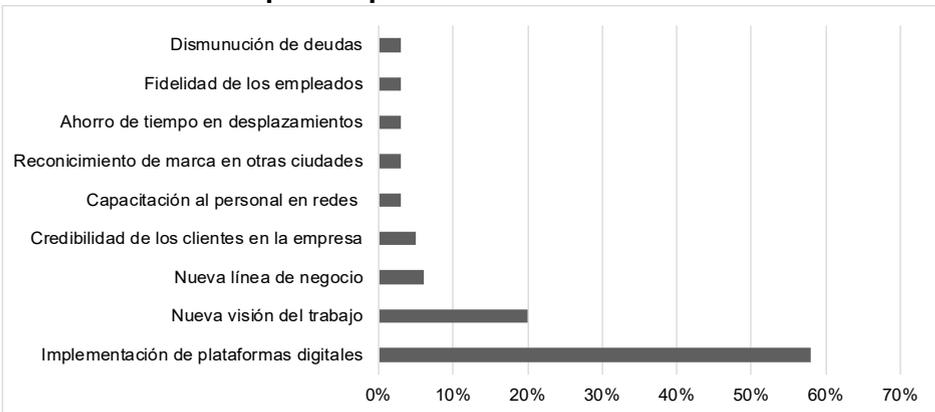
De manera sorprendente, un 46% de los microempresarios considero como un impacto negativo el desconocimiento de la economía digital. En realidad, se reveló una restricción tecnológica que agudizó la crisis de ingresos; *“todas nuestras ventas son presenciales, nunca sentimos la necesidad de tener otra forma de relacionarnos con nuestros clientes. No saber poner nuestros productos en las redes digitales ha sido un problema en medio de la pandemia”* (SI\_40). El microempresario no vio una relación entre economía digital y competitividad, esto profundizó el impacto negativo en la

operación económica (Hagsten y Kotnik, 2017).

Respecto a los impactos positivos, más del 50% de los microempresarios realizaron transformación digital. Este hecho confirma el reconocimiento de la restricción tecnológica que profundizó la crisis de ingresos, y es una evidencia de la aceleración del cambio técnico digital que se desplegó hasta los sectores económicos con menor base tecnológica. “Para mantener la empresa activa tuvimos que implementar las plataformas digitales” (SI\_17). “No todo

ha sido malo. Una de las bondades que hemos podido lograr con la emergencia sanitaria es aprender a utilizar herramientas tecnológicas; pudiéndonos comunicar con nuestros clientes electrónicamente” (SI\_18). La COVID-19 tocó las bajas bases tecnológicas del tejido microempresarial, y asociado a esto, un 20% de los microempresarios vislumbró el cambio positivo hacia una nueva visión del trabajo y de los modelos de negocio como lo evidencia la literatura (García-Madurga et al, 2021) (Gráfico 2).

**Gráfico 2**  
**Impactos positivos de la COVID-19**



Fuente: Elaboración propia

Algunos impactos positivos son evidenciados por menos del 10% de los microempresarios, pero revelan elementos de consistencia con los impactos negativos en términos de flujos económicos y relaciones laborales. Los microempresarios reconocen la fidelidad de sus empleados y eso se alinea con la propuesta de disminución de salarios, y

la construcción de solidaridades entre el capital-trabajo.

## b. Apoyos financieros y estatales

La COVID-19 obligó al Gobierno a diseñar mecanismos de apoyo al tejido empresarial con dos grandes focos:

- i) aliviar el flujo de caja deficitario; y
- ii) proteger el empleo. Para atender el primer problema se apalancó en el sistema financiero, y para el segundo recurrió a subsidios a la nómina.

La evidencia dada por los microempresarios muestra que las medidas de política pública fueron insuficientes. El 53% de la muestra de microempresarios tenía por lo menos un crédito con entidades financieras antes de la pandemia. Para estos microempresarios los apoyos brindados no fueron proporcionales al problema de liquidez. *“Los bancos nos cerraron las puertas, el apoyo solo se prestó para aplazar las deudas, pero se acumularon los intereses”* (SI\_11). *“Si alguien nos dio la espalda fue el sector financiero. No bajaron intereses, lo único fue el aplazamiento de los pagos por tres meses lo cual no es un apoyo, es un aplazamiento de la deuda más los intereses”* (SI\_21). *“La empresa tenía crédito antes de la pandemia. Cuando llegó la pandemia los bancos nunca bajaron los intereses, solo los aplazaron. Esto fue injusto porque el gobierno, junto con los bancos, estaban conscientes del proceso económico por el cual se estaba pasando”* (SI\_33). La percepción de los microempresarios es que el sistema financiero, que fue fondeado por el Gobierno, no asumió ningún riesgo de pérdidas. Mantuvo el costo de las deudas y solo alivió el flujo temporal de caja.

Un 20% de los microempresarios afirmó tener ahorros, pero no para soportar una crisis pandémica. *“Disponíamos de un fondo de ahorro para mejoras y mantenimiento del negocio y teníamos utilidades de meses anteriores no repartidas. Sin embargo, los ahorros fueron insuficientes para asumir todos los gastos de arrendamiento, pago de*

*servicios públicos y mantenimiento. No teníamos capacidad para responder a proveedores y mucho menos mantener el pago de la nómina”* (SI\_29).

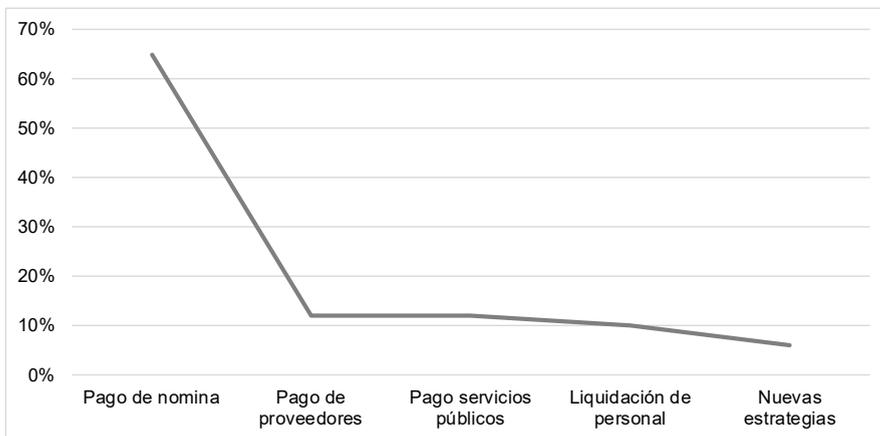
Consecuente con esta situación, el 60% de los microempresarios solicitó créditos para afrontar la crisis, pero el porcentaje de rechazo fue mayor (66%) frente al de asignación de crédito (33%). Las razones de rechazo fueron variadas: *“al acercarnos al banco a pedir un préstamo nos solicitaron muchas condiciones. Realmente no quieren prestar. Es una mentira lo que se difundió sobre los créditos para las microempresas y pequeñas empresas. Están engañando al pueblo y a los empresarios. ¿A quiénes le prestan los bancos? A las grandes industrias, eso lo tenemos claro. Los créditos no son para las MYPES”* (SI\_27). *“La asignación de créditos para nosotros los que tenemos una microempresa o una pequeña empresa, fue un tema muy difícil. Los bancos no aprobaron nuestra solicitud de crédito debido a que no demostramos solvencia económica. Le da a uno tristeza. El presidente, Iván Duque, como los medios de comunicación, informaron que las ayudas se estaban asignadas para las pequeñas empresas, pero la realidad era totalmente diferente”* (SI\_5; SI\_22 y SI\_49 con expresiones equivalentes).

Lo anterior corrobora que para las microempresas el acceso a financiación es un problema estructural tanto en tiempos de normalidad como de crisis (Botello-Peñaloza, 2015; Gobierno de Colombia, 2020; Gómez, 2016; OIT, 2020; Santana, 2017; Vera-Colina et al, 2014). El problema de la limitación de acceso a financiación desembocó en un mal mayor. Del 66% de las microempresas que no obtuvieron acceso a créditos por las vías legales, el

40% recurrió a créditos informales con amigos, familiares y los denominados “gota a gota” o “paga diario”, con particulares agiotistas. *“Acudimos a créditos, primero al sistema bancario, pero no fue positivo. Entonces de manera inmediata acudimos a agentes informales que siempre nos prestan”* (SI\_10). *“Los bancos nos cerraron las puertas. En nuestro caso acudimos a préstamos de personas conocidas en el sector con respaldo de pagarés”* (SI\_15;

SI\_19 con una expresión equivalente). En Colombia este problema de acceso a la financiación legal se agrava porque el costo de acudir a créditos informales (ilegales) implica no solo un pago de intereses abusivos, sino que puede implicar amenazas serias a la vida (ASOBANCARIA, 2019). El Gráfico 3 muestra la forma como los empresarios distribuyeron los créditos que obtuvieron durante la pandemia.

**Gráfico 3**  
**Rubros de utilización de crédito en pandemia**



Fuente: Elaboración propia

El hecho que más del 60% del crédito asumido por los microempresarios fuera al pago de nómina, es una evidencia indirecta adicional sobre la importancia de mantener el empleo por parte de los microempresarios en la crisis. Los otros rubros identificados buscaban aliviar la situación de liquidez o cambio en el modelo de negocio.

Un punto curioso, y no esperado, es que se evidenció que los bancos

nacionales fueron menos solidarios que los extranjeros. Mientras que los bancos nacionales centraron el apoyo en el aplazamiento de capital por tres meses, el banco extranjero suprimió todas las cuotas de manejo de transferencia a nivel nacional y de manera indefinida, a la par que congeló el pago de capital durante nueve meses. *“No todos los bancos fueron solidarios. Nosotros manejamos crédito con Bancolombia y Davivienda*

[nacionales], pero quién apoyo más a los pequeños empresarios, dando más facilidades fue BBVA [extranjero]” (SI\_4; y argumento equivalente en SI\_18 y SI\_35). Finalmente, el 20% de los microempresarios manifestó tener ahorros para enfrentar la crisis. No se encontraron datos adicionales relevantes para contrastar este significativo hecho.

El segundo mecanismo de apoyo estatal apuntó a la protección del empleo a través de la asignación de un subsidio del 40% de un salario mínimo como programa de apoyo al pago de nómina (Gobierno Nacional, 2020). Frente a la pregunta por la solicitud y acceso al subsidio de nómina, el 70% de los microempresarios afirmaron haber solicitado el subsidio, pero solo el 32% afirmó haberlo recibido y evidenciaron que, si bien el apoyo fue importante, no fue suficiente. *“Recibimos el subsidio de nómina. El gobierno nos ha dado ayudas para solventar un poco nuestras obligaciones. Pero el auxilio es insuficiente. Si el subsidio de nómina fuera igual a nuestras obligaciones, los apoyos serían muy beneficiosos. El gobierno nos ayuda con un porcentaje, el otro porcentaje lo asumimos nosotros. ¿Cómo podemos responder si no tenemos ingresos? (SI\_17). “Accedimos al subsidio de nómina. Sin embargo, el apoyo ha sido pequeño y el gobierno ha favorecido más a las grandes empresas que a los microempresarios” (SI\_10). “Aplicamos para el subsidio de nómina cada mes durante tres meses, solo nos dieron subsidio para un solo mes. No se puede mantener la nómina cuando los subsidios no son constantes” (SI\_26).*

El programa de auxilio de nómina para proteger el empleo fue un reto para el gobierno. No obstante, el gasto público para apoyar al microempresario fue débil sobre todo considerando que el

apoyo no fue constante y tampoco cubría otros costos fijos que el microempresario debía asumir con el cierre obligatorio en el confinamiento.

De otro lado, quienes no recibieron subsidio de nómina evidenciaron algunos obstáculos de acceso: *“el proceso para solicitar el auxilio era dispendioso” (SI\_9; SI\_14; SI\_41); “el papeleo era excesivo” (SI\_3); “la información brindada por los bancos para acceder a los créditos era confusa o errada” (SI\_15); “no teníamos la facturación exigida por el gobierno para acceder al subsidio; se realizó el trámite con toda la documentación y no hubo respuesta” (SI\_23).*

Los obstáculos de acceso al subsidio muestran una brecha comunicativa entre el Gobierno, el sistema financiero como mediador, y los microempresarios. En este sentido, es evidente que el proceso burocrático impactó el acceso a los subsidios de nómina. Sin embargo, aquí es importante evidenciar que los microempresarios que manifestaron tener problemas con el acceso a subsidios por cuestiones de documentación o información dispendiosa tienen el nivel de educación más bajo de la muestra. Finalmente, el 94% de los microempresarios afirmó que los apoyos por parte del Estado no fueron suficientes para mantener los contratos de nómina.

### c. Ajustes estratégicos

La necesidad de continuar activos en el mercado llevó a los microempresarios a realizar ajustes estratégicos en por lo menos tres vías: contratación y salarios, marketing, y modelo de negocio y gestión.

En cuanto a los ajustes estratégicos vía contratación y salarios los microempresarios además de la

lectura benevolente de la búsqueda de relaciones equitativas entre trabajo y capital, ilustrada con evidencia en el aparte de impactos, también recurrieron a la típica medida de la flexibilización laboral; en particular el recorte de personal y la disminución de salarios unilateral. En promedio las microempresas del estudio hicieron una disminución del 32.8% de la nómina. A la par, y en búsqueda de mantener el empleo, un 30% de las microempresas disminuyeron salarios y cambiaron el tipo de contratación. Como se verá en la evidencia empírica transcrita, estas estrategias de ajuste rayaron en la vulneración de derechos laborales y la ilegalidad. Veamos, *“nuestra estrategia fue mantener a los empleados con un salario inferior al acordado en el contrato laboral”* (SI\_14); *“la necesidad de reducir costos operacionales nos llevó a pagar por resultados y hacer contratos por prestación de servicios”* (SI\_18); *“cancelamos contratos y empezamos a pagar por días con contrato por prestación de servicios”* (SI\_19); *“realización de contratos por “otro-sí”, para poder disminuir salarios y poder acudir a los abogados por las sanciones que esto podría traer”* (SI\_23); *“antes hacíamos contratos a término indefinido. En la actualidad se están haciendo contratos por dos o tres meses, y se implementa el contrato por obra labor”* (SI\_30); *“como política, inicialmente nos tocó reducir los honorarios y salarios a*

*los empleados que mantuvimos”*(SI\_35).

Las estrategias de ajuste por cambios en la contratación y la disminución de salarios permiten lecturas alternas. Cierta laxitud de los microempresarios frente al respeto por la legislación laboral y la explotación de la mano de obra como una medida necesaria para mantener el empleo. Pero este escenario también lleva a la pregunta sobre si es preferible un salario por debajo del estipulado legalmente o el desempleo. Es evidente que en un momento de crisis este es un dilema ético que surgió en la muestra de estudio. Aquí es importante mencionar que un apoyo estatal más generoso y eficiente pudo haber resuelto el dilema.

En marketing los ajustes estratégicos estuvieron concentrados en la transformación digital. Gráfica 4. Antes de la pandemia las microempresas tenían una penetración baja en compras y ventas por internet (MINTIC, 2018); con la pandemia los microempresarios vieron la necesidad de avanzar en materia digital vía redes sociales. *“Volcamos todo nuestro esfuerzo en mantener las ventas. Por consiguiente, activamos las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp. De esta manera pudimos vender nuestros productos y llegar a nuevos clientes* (SI\_17). *“Empezamos a utilizar internet para realizar ofertas, cotizaciones, negociaciones y todo tipo de interacción con los clientes”* (SI\_26).

## Gráfica 4 Ajustes estratégicos en marketing



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de ajuste digital también apostó por la creación de páginas Web. *“En esta crisis hemos visto la necesidad de crear la página Web, ¿cómo van a saber de nosotros si la empresa no tiene una página Web? Antes de la pandemia la gente salía a las calles y nos veía y hacíamos clientes. Pero con la pandemia somos invisibles. La forma de visibilizarnos es por medio de la página Web (S\_45). “Desde antes de la pandemia habíamos considerado tener una página Web, la pandemia aceleró la construcción de nuestra página Web y podemos ser más competitivos” (S\_48).* Los microempresarios que optaron por la creación de la página Web son conscientes que ésta da visibilidad y competitividad (Hagsten y Kotnik, 2017). Sin embargo, los hallazgos evidencian que más que tener una página Web, los microempresarios apostaron por una estrategia digital profundizada a través

de las redes sociales.

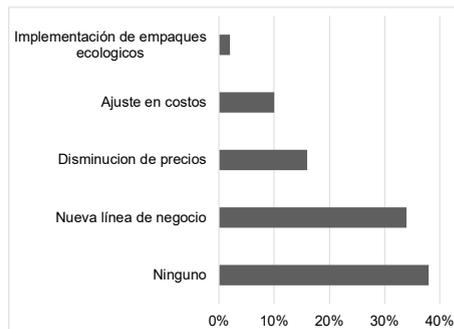
Otros cambios estratégicos en marketing confirman que la estrategia digital fue la apuesta de ajuste relevante, en forma equivalente a un estudio reciente en el Perú (Colina-Ysea et al, 2021). Así lo dice la construcción de bases de datos y de CRM. Ahora bien, en el marco de una estrategia de ajuste vía fortalecimiento del área comercial, las microempresas apostaron por la entrega a domicilio. Por lo menos el 20% de los microempresarios entrevistados afirmaron haber incluido el domicilio como una estrategia de ajuste en el mercado. *“Implementamos el domicilio sin pago extra. Para poder tener domicilio sin costo reasignamos funciones, el vendedor del punto de venta pasó a entregar los pedidos en la puerta de nuestros clientes” (SI\_27). “Nos dimos cuenta de que sin entregas a domicilio la disminución de las ventas sería peor.*

Nos vimos forzados a implementar el domicilio con nuestros trabajadores, de lo contrario nuestras ventas hubieran sido de cero” (SI\_50). “No migramos a ventas por redes ya que nuestros clientes no están habituados al uso de plataformas. Entonces, implementamos la estrategia de llevar domicilios donde

nuestros clientes nos indicaran. Todos los pedidos los recibimos por llamada telefónica que es más fácil” (SI\_18).

El ajuste estratégico vía modelo de negocio y/o gestión fue más balanceado. Un 38% de los microempresarios no hicieron ningún ajuste, mientras el otro 62% si tomó alternativas (Gráfico 5).

**Gráfico 5**  
**Ajuste en el modelo de negocio y/o gestión**



Fuente: Elaboración propia

Las razones de no tomar ninguna iniciativa estratégica sobre el modelo de negocio y/o gestión se caracterizó en general por una aversión al riesgo y por la posibilidad de pertenecer a una cadena de provisión estable. Así, por ejemplo, “reinventarse es muy difícil cuando no hay capital. Decidimos esperar a que pasara la pandemia sin hacer ningún ajuste más allá del despido de empleados” (SI\_19). “Suministramos accesorios de cuero a una empresa grande desde hace más de cinco años. No vimos la necesidad de ajustar el modelo de gestión. Consideramos que esperar era nuestra única opción” (SI\_32). La acción empresarial conservadora y aversa al riesgo toma el camino fácil de la minimización de costos; y la garantía

de pertenecer a una cadena productiva liderada por una empresa grande aboga por el *statu quo*.

El ajuste estratégico del modelo de negocio y/o gestión se caracterizó por el lanzamiento de nuevas líneas de negocio. Por ejemplo, “pensando en que con la pandemia se duplicaba el trabajo en el hogar, entonces sacamos la pulpa de fruta para hacer más sencillo el proceso de preparación de jugos” (SI\_4). “Empezamos a vender elementos de Bioseguridad y productos de higiene y aseo. Esto nos ayudó a enfrentar la crisis” (SI\_23). “Empezamos a confeccionar trajes antifluido elaborados con telas nacionales. También elaboramos tapetes desinfectantes con un desinfectante llamado amonio cuaternario de 5ta

generación" (SI\_40). La apuesta por nuevas líneas de negocio es típico de empresas menos aversas al riesgo, y en aquellas que son capaces de vislumbrar una estrategia de crecimiento por diversificación relacionada al core del negocio base.

La disminución de precios fue una estrategia implementada con el fin de incrementar las ventas y mantenerse a flote. *"Tuvimos que bajar los precios del producto, pero en la reactivación económica volvimos a estabilizar los precios"* (SI\_17). *"Hemos utilizado estrategias como bajar los precios para lograr recuperarnos y salir a flote"* (SI\_24).

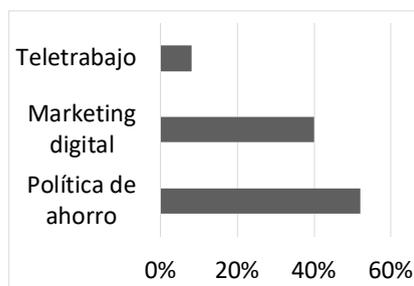
Otros ajustes al modelo de negocio y/o gestión se dieron bajo el concepto de estrategias competitivas por liderazgo en costos o diferenciación (Mora-Riapira et al, 2015). El 10% de las microempresas apostaron por el liderazgo en costos vía optimización de procesos o ajustes en la estructura de costos. Por ejemplo, *"pensando en optimizar los recursos realizamos un ajuste en los costos"* (SI\_1); *"realizamos una reducción de costos importante en servicios públicos. De otro lado, al*

*disminuir la nómina o hacer acuerdos de pago salarial logramos mantenernos en el mercado. De lo contrario era cerrar la empresa"* (SI\_9). No sobra indicar aquí que detrás de este tipo de estrategias competitivas hay una apuesta fuerte por la perdurabilidad o el sobrevivir al estrés del mercado. Finalmente, algunos pocos microempresarios optaron por un ajuste vía una estrategia de diferenciación asociada a la sostenibilidad. *"Con la pandemia nos dimos cuenta de que nuestros empaques no ayudan al medio ambiente. Cambiamos las bolsas de plástico por bolsas ecológicas de maíz. Protegemos al medio ambiente y a nuestros clientes"* (SI\_22).

#### d. Decisiones de futuro

En medio del desafío de las cuarentenas extendidas, la COVID-19 obligó a las empresas a adaptarse para no desaparecer. La crisis llevó a los microempresarios a pensar en las decisiones de futuro que se agruparon en tres tipos: i) políticas de ahorro, ii) la implementación del marketing digital y; iii) el teletrabajo, (Gráfico 6).

**Gráfico 6**  
**Decisiones de futuro**



Fuente: Elaboración propia

El 52% de los microempresarios entrevistados consideraron que la decisión más importante hacia el futuro era tener reservas económicas para sortear crisis venideras. *“Pienso que hacia el futuro lo más importante es generar ahorros. Después de ser conscientes que en cualquier momento puede suceder otra crisis, queremos estar preparados y esto solo es posible si tenemos un ahorro de reserva”* (SI\_15); *“a partir del 2021 empezaremos a ahorrar el 5% de las ventas mensuales. Ese 5% irá a un fondo que se volverá intocable para la empresa”* (SI\_39); *“hemos tomado la decisión de realizar un ahorro mensual para afrontar imprevistos en tiempos de incertidumbre”* (SI\_46). En Colombia las microempresas tienen poca capacidad de ahorro y una débil cultura del ahorro (ANIF, 2020). Esto se contrasta con la apuesta a futuro de los microempresarios y su revelación ante un futuro incierto.

El 40% de las microempresas considera que hacia el futuro la apuesta por el marketing digital es una necesidad para competir. De modo que *“en la empresa el tema tecnológico será un aliado del negocio. Entonces, la página Web, las ventas online, lo estamos visualizando de manera más sistemática para generar mayor estabilidad y competitividad”* (SI\_4); *“la virtualidad será indispensable, una prioridad. En realidad, el mercado nos está diciendo que el mercadeo digital es una exigencia si queremos permanecer y estar a la altura de nuestra competencia”* (SI\_20); *“tener presencia dentro del mundo virtual nos enfocará en desarrollar una apuesta a la altura de los tiempos digitales”* (SI\_37). La brecha digital para las microempresas en términos de penetración en mercados *online* es alta (MINTIC, 2018). La decisión de futuro

por una estrategia digital de mercadeo en las microempresas desvela el modo disruptivo como la pandemia puso en evidencia lo que la política pública no había logrado.

Finalmente, la decisión de futuro por el teletrabajo se asocia en conjunto por las apuestas centradas en economías digitales (Ibáñez et al, 2021). La pandemia aceleró en definitiva la asociación del cambio tecnológico con la competitividad, cosa que se tenía en poca estima en el tejido microempresarial estudiado. Así, *“hemos pensado que el trabajo en casa es una opción que podemos seguir aplicando. Evitamos gastos de pago de arriendo y servicios, y buscamos más presencia en la virtualidad”* (SI\_15).

En suma, la respuesta de los microempresarios de la muestra a la crisis desatada por la COVID 19, vislumbra ajustes importantes en la misma coyuntura que tienen incidencia en el mediano y largo plazo. En primer lugar, se reveló que toda crisis hace evidente un serio problema en el discurrir normal de la operación del negocio por el recorte extremo en la liquidez. Esto deriva en ajustes vía cantidades y precios, siempre buscando la flexibilidad en términos temporales. Segundo, los apoyos estatales se percibieron como insuficientes y burocratizados. En particular, se hizo evidente que el sistema financiero no flexibilizó sus niveles de riesgo y mantuvo mecanismos burocráticos que fueron percibidos como trabas en un entorno que ameritaba relajar algunas reglas del juego. Tercero, el ajuste a los modelos de negocio y gestión se dio desde la interesante vena de la transformación digital básica, en particular el “descubrimiento” de la Web y el WhatsApp con su necesaria construcción de bases de datos de

clientes. Y finalmente, la crisis del COVID 19 llevo a los microempresarios a recordar un principio básico del crecimiento económico y empresarial, la necesidad de ahorrar para la inversión o para afrontar los periodos de restricción en la liquidez.

## 5. Conclusiones

La COVID-19 alteró todos los ecosistemas productivos del planeta y afecto con mayor virulencia a los más débiles y pequeños. Para la muestra de microempresas estudiadas se encontraron respuestas no esperadas a la crisis. En particular un proceso de transformación digital básico que presionó cambios en los modelos de negocio, palio la crisis de demanda, e hizo visible un lenguaje de mercadeo no esperado en microempresarios. En otras palabras, la COVID-19 plausiblemente parece que aceleró la revolución digital en los tejidos empresariales más pequeños, y puso a pensar a futuro en la necesidad de una apuesta por la economía digital.

Además, la COVID-19 hizo visible un dilema que parecía obsoleto: la tensión entre solidaridad y flexibilidad en el mundo del trabajo. La evidencia empírica recolectada mostró un microempresario que, ante la posibilidad de quiebra, optó por una tradicional estrategia de flexibilización en precios y cantidades del trabajo, pero en tensión con una base ética del cuidado por el otro. De alguna manera impero la directriz moral de ayudémonos mutuamente bajando el salario.

Los resultados también ilustraron la insuficiencia del apoyo estatal ante la crisis. Se hizomás evidente la presencia de los mercados de financiación informal

ante cualquier nivel de crisis, y el Estado no fue capaz de suplir las necesidades de liquidez de corto y mediano plazo.

Las limitaciones de este estudio están asociadas a su enfoque cualitativo-exploratorio. La selección de la muestra por conveniencia delimita el alcance de las conclusiones a un tipo de microempresarios de Bogotá. También la temporalidad del contexto importa, y la coyuntura extrema de la crisis puede ocultar aspectos más estructurales sobre la operación de las microempresas. Investigaciones futuras podrían abordar de forma más amplia, y representativa de la población, las hipótesis emergentes planteadas en los resultados de este estudio.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, A., León, D., Medellín, M., Zambrano, A., y Zuleta, H. (2020). El coronavirus en Colombia: vulnerabilidad y opciones de política. *Serie de Documentos de Política Pública*, PNUD LAC C19 PDS (11). [https://www.latinamerica.undp.org/content/rblaces/home/library/crisis\\_prevention\\_and\\_recovery/el-coronavirus-en-colombia--vulnerabilidad-y-opciones-de-politic.html](https://www.latinamerica.undp.org/content/rblaces/home/library/crisis_prevention_and_recovery/el-coronavirus-en-colombia--vulnerabilidad-y-opciones-de-politic.html)
- ANIF (2020). Bajo ahorro en las microempresas: reto para la educación financiera. <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/bajo-ahorro-en-las-microempresas-reto-para-la-educacion-financiera/>
- ASOBANCARIA (2018). Supervivencia de las MiPymes: un problema por resolver. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1145.pdf>
- ASOBANCARIA (2019). Los peligros de los préstamos gota a gota. <https://>

[www.sabermassermas.com/los-peligros-de-los-prestamos-gota-a-gota/](http://www.sabermassermas.com/los-peligros-de-los-prestamos-gota-a-gota/)

Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas-ACOPI (2021). Perspectivas económicas MIPYMES 2021. <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/PERSPECTIVAS-ECONOMICAS-2021.pdf>.

Bizberg, I. (2021). Las formas políticas ante la pandemia. *Desacatos - Revista de Ciencias Sociales*, (65), 86-105. <https://desacatos.ciesas.edu.mx/index.php/Desacatos/article/view/2276>

Botello Peñalosa, H. A. (2015). Determinantes del acceso al crédito de las PYMES en Colombia. *Ensayos de Economía*, 25(46), 135–156. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/53631>

Botero, C. (2021). La pandemia y las brechas digitales. <https://razonpublica.com/la-pandemia-las-brechas-digitales/>

Cader, H. y Leatherman, J. (2011). Small Business Survival and Sample Selection Bias. *Small Business Economics*, 37(2), 155 -165.

CEPAL (2020a). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264\\_es.pdf?sequence=6](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264_es.pdf?sequence=6).

CEPAL (2020b). Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2020: la política fiscal ante la crisis derivada de la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45730>

Chaverra-Torres I, Cárdenas-Forero M, Castrillón-González C, Murcia-

Quintero M, Popo-Tobar M., y Hurtado A. (2020). El hambre en tiempos de COVID-19: Exacerbación de un problema oculto. *Salutem Scientia Spiritus*, 6(1), 174-180.

Colina-Ysea, F. J., Isea-Argüelles, J. J. y Aldana-Zavala, J. J. (2021). Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 16-31. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36991> <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36991>

Corchuelo, A. (2018). Índice de ciudades modernas de Colombia. Departamento Nacional de Planeación, Colombia. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Vivienda%20Agua%20y%20Desarrollo%20Urbano/SMART%20CITIES/2018/1\\_Indice%20Ciudades%20Modernas/ACORCHUELO.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Vivienda%20Agua%20y%20Desarrollo%20Urbano/SMART%20CITIES/2018/1_Indice%20Ciudades%20Modernas/ACORCHUELO.pdf)

DANE (2019). Pobreza monetaria por departamentos en Colombia. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2019/Boletin-pobreza-monetaria-dptos\\_2019.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2019/Boletin-pobreza-monetaria-dptos_2019.pdf)

Dávila-Morán, R. C. (2021). Empleo en la economía informal: mayor amenaza que la pandemia del covid-19. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(2), 403-417. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3519>

Dini, M. y Stumpo, G. (coords) (2019). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. *Síntesis. Documentos de Proyectos* (LC/TS.2019/20), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Fernández, C. (2018). Informalidad empresarial en Colombia. <https://>

- [www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3698](http://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3698)
- Gallego, J., Prem, M., y Vargas, J. (2020). Corruption in the Times of Pandemic. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/24367?show=full>
- García-Madurga, M. Á., Grilló-Méndez, A. J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70. <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/21.2021.04/4428>
- Gobierno de Colombia (2020). 12 productos de financiamiento empresarial: el despegue de la reactivación. [http://colombiasiguedelante.mincit.gov.co/colombia\\_sigue\\_adelante/media/archivos/pdf/12-acciones-de-financiamiento-empresarial.pdf](http://colombiasiguedelante.mincit.gov.co/colombia_sigue_adelante/media/archivos/pdf/12-acciones-de-financiamiento-empresarial.pdf)
- Gómez, M. (2016). NIIF y Mipymes: retos de la contabilidad para el contexto y la productividad. *Revista Cuadernos de Administración*, 29(53), 49-76.
- Hagsten, E. y Kotnik, P. (2017). ICT as facilitator of internationalisation in small-and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 48(2), 431-446. [https://www.researchgate.net/publication/305515268\\_ICT\\_as\\_facilitator\\_of\\_internationalisation\\_in\\_small\\_and\\_medium-sized\\_firms](https://www.researchgate.net/publication/305515268_ICT_as_facilitator_of_internationalisation_in_small_and_medium-sized_firms)
- Hevia, C. y Neumeyer P. (2020). *A perfect storm: COVID-19 in emerging economies*. <https://voxeu.org/article/perfect-storm-covid-19-emerging-economies>
- Ibáñez, N., Castillo, R., y Mujica, M. (2021). Reactivación de las pequeñas y medianas industrias en la nueva normalidad. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 17(50), 20-34. <http://revistanegotium.org/html/50/art2.html>
- Lamb, C., Hair, J., y Mc Daniel, C. (2011). *Marketing*. Cengage Learning Editores, S.A. [https://www.academia.edu/36580935/Marketing\\_Lamb\\_Hair\\_and\\_McDaniel\\_11va\\_Edicion](https://www.academia.edu/36580935/Marketing_Lamb_Hair_and_McDaniel_11va_Edicion)
- Liévano, J. y Parra, S. (2020). Factores determinantes para el acceso de las Mipyme al crédito gota a gota. *Revista Republicana*, (28), 217-236.
- Luna-García, J. y Torres-Tovar, M. (2020). Pandemia por Covid-19 y mundo del trabajo: una mirada desde los sectores subalternos. *Laboreal*, 16(2), 16-31.
- Martin-Fiorino, V. y Reyes, G. E. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 722-734. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/32413/33802>
- Ministerio de trabajo (2019). MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia. <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- MINTIC - Ministerio de las tecnologías de la información y comunicaciones (2018). Caracterización de las MiPyME colombianas y conocimiento de su relación con las Tecnologías de la información y las Comunicaciones –TIC Indicadores Comparativos. [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articulos-73979\\_recurso\\_1.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articulos-73979_recurso_1.pdf)
- Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M. y Melgarejo-Molina, Z. (2015). Strategic planning and competitiveness levels of SMEs

- in the business sector in Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0123-59232015000100010&lng=es&nrm=pf&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-59232015000100010&lng=es&nrm=pf&tlng=en)
- OIT (2020). Entorno Mipyme. Medidas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe frente a la crisis de la COVID-19. [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_762907/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_762907/lang-es/index.htm)
- Pineda, E., Pessino, C. y Rasteletti, A. (2020). Política y gestión fiscal durante la pandemia y la post-pandemia en América Latina y el Caribe. <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/politica-y-gestion-fiscal-durante-la-pandemia-y-la-post-pandemia-en-america-latina-y-el-caribe/>
- Poveda, A. (2015). Corruption, economic development, and insecurity in Colombia. *Business law and ethics: Concepts, methodologies, tools, and applications*, IGI Global, 572-584.
- Santana, L. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 27(64), 51-61. <https://biblat.unam.mx/es/revista/innovar-revista-de-ciencias-administrativas-y-sociales/articulo/determinantes-de-la-supervivencia-de-microempresas-en-bogota-un-analisis-con-modelos-de-duracion>
- Schwab, K., y Malleret, T. (2020). The Great Reset. *In World Economic Forum*, Geneva, Switzerland.
- Stephanou, C., y Rodriguez, C. (2008). Bank financing to small and medium-sized enterprises (SMEs) in Colombia. *World Bank Policy research working paper*, (4481). <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6486>
- Varela-Villegas, R. (2016). Colombia small-and medium-sized enterprise's 70 years of progress: what's next? *Small Enterprise Research*, 23(3), 302-315. <https://doi.org/10.1080/13215906.2016.1269241>
- Vera-Colina, M., Melgarejo-Molina, Z. y Mora-Riapira, E. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *Innovar, Revista de ciencias administrativas y sociales*, 24(53), 149-160.
- Wildman, J. (2021). COVID-19 and income inequality in OECD countries. *The European Journal of Health Economics*, 22(3), 455-462. <https://doi.org/10.1007/s10198-021-01266-4>