

# Estudio de buenas prácticas adoptadas por las microempresas para mitigar los efectos negativos en tiempos de crisis

Study of good practices adopted by microenterprises to mitigate the negative effects in times of crisis

Estudo das boas práticas adoptadas pelas microempresas para mitigar os efeitos negativos em tempos de crise.

**Duvan Steven Olave Luengas<sup>1</sup>, María Camila Velásquez Salcedo<sup>2</sup>,  
Mauricio José Martínez Pérez<sup>3</sup>, Martha Liliana Torres Barreto<sup>4</sup>,  
José Alonso Caballero Márquez<sup>5</sup>**

## Autores

1 Ingeniero Industrial, Universidad Industrial de Santander, Colombia: E-mail: olaveduvan@gmail.com.com. Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-0639-4007>

2 Ingeniera Industrial, Universidad Industrial de Santander, Colombia: [camilavelasquez\\_08@hotmail.com](mailto:camilavelasquez_08@hotmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5496-4655>

3 Ingeniero Industrial, Magíster en Ingeniería Industrial, Docente Universidad Industrial de Santander, Colombia. E-mail: [mjmarper@correo.uis.edu.co](mailto:mjmarper@correo.uis.edu.co). Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7205-4970>

4 Ingeniera de Sistemas, Master en Economía Industrial, Doctora en ciencias económicas, Docente Universidad Industrial de Santander, Colombia. E-mail: [mltorres@uis.edu.co](mailto:mltorres@uis.edu.co). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4388-5991>

5 Ingeniero industrial, magíster en Ingeniería Industrial, Ph.D (s) en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), docente cátedra de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Colombia. E-mail: [jacabmar@uis.edu.co](mailto:jacabmar@uis.edu.co). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8482-6381>

**Corresponding author:** Duvan Steven Olave-Luengas. Universidad Industrial de Santander – UIS, Colombia. E-mail: [olaveduvan@gmail.com](mailto:olaveduvan@gmail.com)

**Copyright:** ©2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol.21 No.1, edición enero-marzo (2023) /e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / Recibido: 14/12/2022 Aceptado: 06/10/2023  
JEL Classification: G12 M1

**Cómo citar:** Olave-Luengas, D.S., Velásquez-Salcedo, M.C., Martínez-Pérez, M.J., Torres-Barreto, M.L. & Caballero-Márquez, J.A. (2023) Estudio de buenas prácticas adoptadas por las microempresas para mitigar los efectos negativos en tiempos de crisis. Revista Dimensión Empresarial, 21(1), 96-129 edición enero-marzo. DOI:10.15665/dem.v21i1.3076

## Resumen

Esta investigación busca identificar las buenas prácticas que las microempresas han adoptado para mantenerse en el mercado frente a cualquier situación de crisis, a través de una comparación de lo encontrado en una revisión de literatura y análisis web contra la construcción de casos de estudio. Los resultados demostraron que los microempresarios se enfocan en la liquidez y adaptación para enfrentar una crisis. Así mismo, se destaca la calidad y relaciones con las partes interesadas como factores importantes. Por último, la acciones o hábitos realizados antes de una crisis influyen en la capacidad de responder frente a ellas.

**Palabras claves:** Microempresas, Crisis, Buenas Prácticas, Casos de estudio, Covid-19.

**Clasificación JEL:** Valoración de activos financieros (G12), Administración de Empresas (M1)

### **Abstract**

This research seeks to identify the good practices that microenterprises have adopted to stay in the market in the face of any crisis situation, through a comparison of what was found in a literature review and web analysis against the construction of case studies. The results showed that microentrepreneurs focus on liquidity and adaptation to face a crisis. Likewise, quality and stakeholder relations are highlighted as important factors. Finally, the actions or habits taken before a crisis influence the ability to respond to them.

**Key words:** Microenterprises, Crisis, Good Practices, Case studies, Covid-19.

**JEL Classification:** Valuation of financial assets (G12), Business Administration (M1)

### **Resumo**

Esta investigação procura identificar as boas práticas que as microempresas adoptaram para se manterem no mercado face a qualquer situação de crise, através de uma comparação do que foi encontrado numa revisão bibliográfica e análise da web contra a construção de estudos de caso. Os resultados mostraram que os microempresários se concentram na liquidez e adaptação para enfrentar uma crise. Além disso, a qualidade e as relações com as partes interessadas são destacadas como factores importantes. Finalmente, as acções ou hábitos tomados antes de uma crise influenciam a capacidade de responder a crises.

### **Palavras-chave:**

Micro-empresas, Crise, Boas Prácticas, Estudos de casos, Covid-19.

**Classificação JEL:** Avaliação de ativos financeiros (G12), Administração de Empresas (M1)

## Introducción

Las diferentes crisis mundiales que han tenido lugar en los últimos 150 años como la Gran Depresión de 1873, las recesiones ocurridas al inicio y final de la Primera Guerra Mundial, la crisis de 1929, el colapso del mercado inmobiliario de Estados Unidos (2007-2008) e incluso la actual crisis ocasionada por el virus SARS-CoV-2, han traído consigo consecuencias en los negocios como: disminución en la actividad económica, los niveles de bienes, servicios y salarios, aumentos en los índices del desempleo y tasas de quiebra. Estas crisis, al complementarse con problemas estructurales, de apoyo y financiamiento, generan un cierre empresarial el cual es particularmente crítico en el sector microempresario. Un informe menciona que son estas compañías las que más han sido afectadas por las restricciones impuestas para mitigar el avance del COVID-19 (Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA), 2020).

En Colombia, las micro junto a las pequeñas y medianas empresas, generan más del 78% de los empleos en el territorio nacional y son responsables del 50% del PIB del país, logrando interpretar la relevancia del sector microempresario para la economía (Rodríguez Hernández, 2021).

Así como se evidencia en el país, el distrito de Barrancabermeja catalogado por el DANE como la sexta economía municipal de Colombia, tiene una red empresarial altamente conformada por microempresas, la cual al cerrar el año 2021 contaba con un total de 7.615 em-

presas de las cuales el 92,2% pertenecen al sector microempresario (Cámara de Comercio de Barrancabermeja (CC-BARRANCA), 2021). En Barrancabermeja durante la crisis petrolera del 2014 las grandes empresas bajaron sus niveles de ventas y personal ocupado en un 4,5% y 11,32% respectivamente y las empresas locales que desarrollaban negocios con la industria petrolera vieron reducidos sus ingresos en un 4,3%. Sin embargo, la situación para las microempresas resultó estable en este período, puesto que en ese año este sector incrementó sus ventas en un 0,3% y mantuvo su personal con respecto al 2013, lo cual, expone un nivel de resiliencia en estas unidades de negocio (Cámara de Comercio de Barrancabermeja (CCbarranca), 2014).

Esta investigación busca identificar y recopilar las buenas prácticas que las microempresas han adoptado para mantenerse en el mercado frente a cualquier situación de crisis, a través de una comparación de lo encontrado en una revisión de literatura y análisis web contra la construcción de casos de estudio teniendo como referencia los microempresarios de la ciudad de Barrancabermeja, quienes han mostrado un nivel de respuesta favorable a las crisis.

## Revisión de literatura

### *Microempresas y sus buenas prácticas durante una crisis*

Las crisis económicas generan dilemas en las microempresas al ejecutar acciones para enfrentarlas, algunas son defensivas enfocadas al corto plazo para garantizar la supervivencia como: una

reestructuración del negocio dirigidas a reducir costos, gastos y desperdicios para mejorar la eficiencia y productividad; cambios de tamaño y procesos enfocados a reorientar el negocio principal a través de la desinversión de productos, ventas del negocio, cierre de plantas; aplazamiento de inversiones y protección de ingresos y márgenes. Un estudio en Italia reveló que los empresarios adoptan principalmente acciones defensivas frente a las crisis y que las mujeres están más guiadas por este tipo de estrategias, lo que ocasionó que en la recesión del 2008 tuvieran una mayor tasa de supervivencia. Mientras que el stock de empresas italianas disminuyó un 0.49%, el número de propiedades de mujeres sólo tuvo una reducción del 0.04% (Unioncamere-InfoCamere, 2013). Durante la situación actual del COVID-19, una investigación en Polonia afirmó la preferencia de estrategias de gestión de liquidez conservadoras al evitar atrasos y acortar los pagos a los acreedores, elegir pagos en efectivo de servicios y cambiar las cuentas por cobrar a corto plazo. Estas son acciones que aumentan la liquidez financiera y disminuyen el costo de financiamiento, sin embargo, son riesgosas desde la rentabilidad, pero los dueños prefieren asegurar la continuación de las operaciones, recuperarse tranquilamente y defenderse contra la quiebra. El objetivo de estas acciones es crear reservas financieras que garanticen la liquidez y seguridad financiera a costa de menores beneficios (Walasek & Zimon, 2020).

Una investigación en EE. UU de pequeñas empresas identificó los siguientes factores de resiliencia: la antigüedad del

negocio y la experiencia personal y empresarial de crisis previas proporcionó a más de una cuarta parte del estudio un nivel fortaleza que alimentó la esperanza de sobrevivir a la crisis, además estos tuvieron la facilidad de volver a aprender viejas habilidades por lo que un encuestado afirmó "Soy resistente y confío en que superaré esto, ya que sobreviví al colapso financiero de 2008". El optimismo, la mentalidad positiva y la fe son otro factor resiliente, donde a pesar de la incertidumbre en la sostenibilidad financiera, estas actitudes fueron claras en más de la mitad de los encuestados las cuales motivaban e inspiraban a los empleados (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021).

Así mismo, la anterior investigación expresó que los microempresarios que no tenían la experiencia de primera mano se empeñaron en observar otros líderes o comprender las crisis históricas que se han dado en su propia industria. Este aprendizaje es importante cuando no existe la experiencia personal, evitando así errores durante tiempos difíciles (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021). El anterior proceso es muy similar al Benchmarking, el cual permite la adaptación de buenas prácticas que se puedan utilizar al enfrentar una crisis (Cáceres-Martelo, y otros, 2021). De igual manera, la investigación de (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021) indicó que el aprendizaje y el liderazgo en la etapa temprana de la crisis del COVID-19 fue una práctica para más de la mitad de los encuestados, donde fueron impulsados por el deseo de mejora continua y profesional al adquirir, leer o investigar nuevas habilidades digi-

tales o cursos (Marketing Digital) por su cuenta (YouTube, Instagram). Esta recopilación y evaluación de información se identifica como una habilidad para sortear las crisis.

Alrededor del 74% de las microempresas de un estudio en Reino Unido durante la Fiebre Aftosa mencionó que la familia y el hogar es un pilar fundamental al actuar como amortiguador durante una crisis, pues estas absorben los impactos del empleo e ingresos a través de ajustes en el salario extraído, restricción del gasto del hogar, el uso de miembros del hogar como reserva laboral y el despliegue de ahorros personales y familiares (Bennett & Phillipson, 2004). El microempresario podía depender de ingresos fuera el negocio, como los de su conyugue lo que significaba el cumplimiento de obligaciones y préstamos. (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004). Del mismo modo, durante la burbuja inmobiliaria del 2007-2008, las microempresas que trabajaron con miembros de la familia lograron afrontar el día a día de manera flexible, adaptando sus estrategias a las fluctuaciones de precio y demanda. (Van, Gurău, Lahiani, & Seran, 2018).

Por otra parte, el afrontamiento a una crisis depende en gran medida de la disponibilidad previa de reservas y activos (humanos, sociales, físicos y financieros). Es importante resaltar que además de los ingresos comerciales en los negocios, existen microempresarios que tienen pensiones ocupacionales, beneficios estatales, reservas, ahorros y créditos que forman parte de su cartera de ingresos, lo que ayuda a enfrentar problemas de flujo de caja. Esta "Carte-

ra pluriactiva" fue de gran soporte en la Fiebre Aftosa (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004). En esa misma similitud de ideas, es importante tener en cuenta los activos empresariales y domésticos, los cuales otorgan resiliencia y solidez de cara a una crisis. En ese caso, existen "estrategias de activos" que requieren de inversión consciente para la construcción de capital humano, financiero y social, y "estrategias de aversión al riesgo" las cuales conllevan una planificación de contingencias y anticipación de shocks futuros o distribución del riesgo (Ellis, 2000). Por otro lado, un microempresario durante la Aftosa mencionó que lo que les ayudó a afrontar la crisis, era una posición de seguridad financiera antes de la crisis, las cuales eran personas jubiladas, sin hipotecas ni préstamos. (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004) Esta capacidad de absorción es responsable de no tener niveles más altos de fracaso empresarial y desempleo. (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004).

Un estudio en Guateng Kenia, indicó que el 73% de las personas encuestadas estaba de acuerdo con la necesidad de asegurarse contra riesgos financieros. Esto se da a partir de la dificultad al obtener apoyos financieros, la alta tasa de desempleo y la delincuencia común que se vive en ese país. La mayoría de los dueños parecían temerosos de perder su negocio, por lo que un seguro es visto como una parte vital de supervivencia (Agwa-Ejon & Mbohwa, 2015)

El apoyo local, las buenas relaciones con sus clientes y proveedores (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004), el capital

social (formar parte de una red social) y habilidades sociales (capacidad de construir y mantener relaciones) influye en el éxito empresarial y en la gestión de las crisis (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021). Estos lazos sociales pueden ser vías de acceso a recursos y/o activos necesarios para suplir sus compromisos (Bennett & Phillipson, 2004). Un ejemplo de este punto se da cuando los empleados se encuentran arraigados con la empresa y se genera ese sentido de pertenencia hacia el negocio (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004) por lo que invertir en recursos humanos y beneficios para los trabajadores de cara a una crisis son acciones apropiadas que mantienen su compromiso (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021). Además, el fuerte vínculo que puede existir entre los microempresarios y su colaboración en proyectos comunitarios puede despertar el reconocimiento y aprecio de la comunidad, generando un aumento de preferencia y una base de clientes leales. Con lo anterior se puede lograr atravesar una crisis sin demasiado daño, preservando su competencia y posicionamiento del mercado. (Van, Gurău, Lahiani, & Seran, 2018).

Existe una investigación que indica acciones de gestión administrativa que debe tomar las microempresas frente a crisis como la pandemia actual, estas son: la microempresa debe tener presencia en el combate a la pandemia (RSE), reanalizar la actividad económica dentro de la nueva realidad de mercados, analizar actividades económicas complementarias y la posibilidad de un nuevo giro del negocio, analizar fuentes de financiamiento ante la emergencia y

fortalecer las asociaciones, planificar en base a los resultados actuales y establecer estrategias de generación de ingreso o disminución de egresos. Donde esta última integre: la optimización de procesos y recursos, reducir el gasto, priorizar indicadores claves, fortalecer la comercialización virtual y domicilio, promociones y compras que estimulen el movimiento bajo de stock, implementar facilidades de pago (transferencias bancarias, tarjeta de crédito) y participar en capacitaciones virtuales sobre el negocio (Galarza Villalva, Cruz Piza, Castro Pataron, & Marcial Coello, 2020).

Se ha demostrado que la buena reputación basada en la disponibilidad, variedad, accesibilidad de un producto y prestación de un servicio de alta calidad ayuda a atraer y retener clientes en el negocio (fidelizar). Los microempresarios pueden aprovechar esto al ver nuevas oportunidades comerciales, donde los dueños desarrollen servicios complementarios adicionales con la finalidad de captar más clientes. Además, esta elevación del perfil del negocio y atracción de nuevos clientes influiría positivamente en otras empresas de la zona (Steiner & Atterton, 2015).

La colaboración entre empresas trae beneficios mutuos. El intercambio de información (promoción conjunta) o comercio mutuo (adquisición de bienes o servicios) entre negocios cercanos no sólo estimula la economía local (Steiner & Atterton, 2015), asegura el abastecimiento de manera más inmediata (Lucas Vizñay, 2021) y mantiene una mayor gama de servicios y productos disponibles para la demanda sino tam-

bién pueden traer nuevos clientes para las microempresas durante una crisis. La colaboración y “promoción cruzada” como lo llaman los encuestados en un estudio de (Steiner & Atterton, 2015), está presente por ejemplo al distribuir tarjetas de descuento para animar a sus clientes a visitar otras empresas cercanas, lo que estas acciones pueden permitir la creación de clústeres empresariales locales. Este apoyo mutuo entrega mejores resultados comerciales, crea un efecto en cadena positivo, los microempresarios aprenden habilidades de negocios de otras empresas y se aporta un valor añadido local.

Las deudas a corto plazo son utilizadas para enfrentar la baja rentabilidad y crecimiento. Estas se centran en el crecimiento operativo para mantener una flexibilidad estratégica. Es común que en una crisis se detengan o eviten compromisos e inversiones a largo plazo y se enfoquen en activos intangibles, desarrollando recursos internos como: habilidades, publicidad, marca, conciencia y redes. Las deudas a largo plazo se vuelven más restrictivas, las de corto ofrecen más flexibilidad en un entorno difícil. (Van, Gurău, Lahiani, & Seran, 2018). Por otro lado, cuando es difícil acceder a créditos, los microempresarios venden los activos tangibles de poco uso y se enfocan en fuentes internas de financiamiento. (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004).

Los líderes que buscan apoyo, información o asesoramiento del gobierno u otras organizaciones, obtienen beneficios tal como ocurrió durante el COVID-19. (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021). Por lo cual, los

microempresarios deben aprovechar estas ayudas externas y capacitaciones en habilidades blandas (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021), de gestión financiera, mantenimiento de registros (Agwa-Ejon & Mbohwa, 2015), liderazgo, manejo de emociones y relaciones interpersonales necesarias para el desarrollo empresarial (Lucas Vizñay, 2021).

Los microempresarios deben reaccionar sin temor a estos tiempos de crisis y aprender a forjar un camino futuro. Se demuestra que la planificación estratégica flexible es un factor relevante para los cambios inesperados, porque de otra forma, sin adaptación y aprendizaje, estarán condenadas a desaparecer (Guevera Mira, Cartagena de Leiva, Pacheco Cruz, Palacios Chávez, & Tovar Osegueda, 2021). Un claro ejemplo se da en las zonas rurales, donde los microempresarios deben dirigirse hacia la diversificación, dejando de lado las actividades más expuestas y vulnerables por el cambio climático (Madzivhandila & Niyimbanira, 2020).

En cuanto a las TIC, estas entregan una mayor adaptación al entorno, gestión y planificación estratégica, mejora la gestión administrativa, procesos internos y la competitividad, permite nuevos negocios en la red y proporciona la optimización de relaciones empresariales a larga distancia, teniendo un mayor dinamismo y posibilidades de crecimiento al alcanzar nuevas cotas de mercado. (Pérez Estébanez, 2016) Por ello, algunas microempresas han aprovechado las nuevas formas de trabajo y métodos de comercialización para optimizar sus ventas, creando productos complementa-

rios e/o innovando a través de redes sociales y medios digitales que le permitan interactuar con el cliente. (Galarza Villalva, Cruz Piza, Castro Pataron, & Marcial Coello, 2020) , obtener rentabilidad (Coello Tenemesa, Santander Macías, Zambrano Quijije, & Cedeño Coya, 2021) y volver operativo el negocio. (Guevera Mira, Cartagena de Leiva, Pacheco Cruz, Palacios Chávez, & Tovar Osegueda, 2021). Un estudio en Ecuador evidenció que la innovación tecnológica ha traído grandes beneficios a las pequeñas empresas porque las ha mantenido a flote y adaptado a los cambios de la sociedad por el COVID-19, además se demuestra que las probabilidades que una empresa cierre son inversamente proporcionales al nivel de innovación utilizado. (Galarza Villalva, Cruz Piza, Castro Pataron, & Marcial Coello, 2020)

### **Análisis web.**

#### ***Microempresas y crisis.***

Un estudio basado en situación de crisis estableció que factores como la edad del microempresario, la formación y el uso de herramientas TIC son influyentes a la hora de que la microempresa pueda verse más o menos afectada por una situación de recesión económica como la vivida en el 2008 que trajo consigo disminución en ventas e impagos de los clientes; igualmente, se resalta dos estrategias de innovación llevadas a cabo por algunos pocos microempresarios que fortalecieron la permanencia en el mercado, las cuales son: la expansión geográfica de la actividad empresarial para captar nuevos clientes y el desarrollo de nuevos productos (Hernández & Platero Jaime).

En el año 2014, la economía mundial vivió una crisis debido a la poca demanda que tenía el petróleo en ese momento, el precio del crudo se desplomó en un 60%, y al igual que en otras crisis, las microempresas se vieron afectadas (elEconomista.es, 2015). En un estudio realizado en Quito Ecuador (lugar en el que las microempresas del sector hidrocarburos representan un 38% del total) se identificaron estrategias que ayudaron a estas microempresas a mantenerse en el mercado, como: el uso de inventario ocioso y recorte de personal; el enfoque en nuevos mercados ofreciendo servicios que sí tenían demanda durante la crisis como: empresas mineras, sector eléctrico, metalmecánico, entre otros. En cuanto a buenas prácticas el estudio menciona la revisión de beneficios no requeridos por ley, el ajuste de salarios al nivel mínimo permitido, diferir pagos de sueldos debido a la demora en los pagos por parte de los clientes y un estricto manejo en el flujo de caja (Urbano Borja, 2017).

Al tratar crisis más internas de un país, en 1995 México se encontraba en medio de una crisis causada por las malas decisiones de su gobernante. Esta situación afectó directamente a las microempresas generándoles falta de liquidez, problemas con sus proveedores, disminución en las ventas, tuvieron que despedir personal y sus familias se vieron directamente afectadas puesto que estaban obligadas a reducir al máximo sus gastos y soportar el peso de la crisis. Uno de los microempresarios afirmó que fue ese uno de los momentos más difíciles que vivió como líder de su negocio y consideraba no estar preparado para esa situación. Ante esto tuvo



que optar por un préstamo realizado a su familia política ya que, al intentar en la banca, las tasas de crédito no se lo permitieron. Con esto, logró que su microempresa subsistiera durante la crisis (Serna, 2012).

De Asia también existe referencia de las buenas prácticas adoptadas por las MiPymes para mitigar los efectos causados tanto por las crisis de 1997/1998, como la del 2008. La primera iniciada por las decisiones del gobierno tailandés para respaldar la paridad monetaria frente al dólar estadounidense haciendo caer la moneda de los países asiático y afectando a las MiPymes porque la demanda de sus productos se redujo significativamente, no había créditos bancarios disponibles y las tasas de interés eran muy altas. La segunda fue la gran recesión del 2008 que también amenazaba de quiebra a las MiPymes Asiáticas debido al aumento de los precios de las materias primas importadas agrandando en un 20% el costo de la producción. Como buenas prácticas para enfrentar estas crisis, las unidades de negocio optaron por reducir el volumen de producción, de tiempo laboral y la cantidad de trabajadores. Así mismo, estos negocios reconocen a la diversificación del mercado de exportación o la exploración del mercado interno como la decisión correcta frente a este tipo de crisis. Y, finalmente algunos indicaron realizar actividades temporales como abrir un pequeño puesto de venta de cigarrillos, dulces y otros productos básicos simples, trabajar como jornaleros en la construcción o como proveedores de ciertos materiales para otras empresas que aún estaba operando (Tambunan, 2018).

### ***Microempresas frente a la pandemia del COVID-19.***

Al iniciar las etapas de reactivación, las microempresas llevaron a cabo acciones enmarcadas por la necesidad de continuar activos en el mercado, el 57,9% incurrió en la economía digital y el 73,2% realizó implementaciones para acceder al mercado y por esto, el 62% mejoró en su operación y el 59% se mostró optimista frente a los resultados para el fin del año 2020. Un estudio realizado a los micronegocios de Bogotá enfoca esas acciones hacia tres vías: contratación y salarios, marketing y modelo de negocio y gestión. En cuanto a las acciones vía contratación y salarios, en promedio las microempresas hicieron una disminución del 32,8% de la nómina, el 30% disminuyeron salarios y cambiaron el tipo de contratación. Puntualmente las acciones de los empresarios fueron mantener a los empleados con un salario inferior al acordado en el contrato; pagar por resultados y hacer contratos por prestación de servicios para reducir costos operacionales; cancelaron contratos y empezaron a pagar por días con contrato por prestación de servicios; y reducir los honorarios y salarios a los empleados que se mantuvieron. (Villa Castaño & Perdomo-Ortiz, 2022). Las acciones vía marketing estuvieron concentradas en la transformación digital. Antes de la pandemia, las microempresas tenían una baja penetración en compras y ventas por internet. Los microempresarios puntualizan en que activaron las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp, así, lograron vender sus productos y llegar a nuevos clientes; empezaron a usar el internet para realizar ofertas, cotizaciones, negocios y

todo tipo de interacción con el cliente; y apostaron por la creación de su página web para aumentar su competitividad. Ahora, las acciones vía fortalecimiento del área comercial se enfocaron en: el domicilio sin pago extra, para lo cual tuvieron que reasignar funciones (el vendedor del punto de venta debía entregar los domicilios en la puerta de las casas); las acciones vía negocio y/o gestión se caracterizaron por el lanzamiento de nuevas líneas de negocio, puntualmente una microempresa afirmó vender la pulpa de la fruta pensando en que como la pandemia duplicaba el trabajo en los hogares esto facilitaría el proceso de preparar jugos; otras empezaron a vender elementos de bioseguridad y productos de higiene y aseo; otra empezó a confeccionar trajes antifluido elaborados con telas nacionales, también a elaborar tapetes desinfectantes con un desinfectante de 5ta generación (Villa Castaño & Perdomo-Ortiz, 2022).

Entre otras acciones, los microempresarios optaron por bajar los precios de los productos durante el confinamiento; optimizaron recursos pensando en un ajuste de costos mediante los servicios públicos y disminuir la nómina o hacer acuerdos de pagos salariales. Finalmente, algunas microempresas le apostaron a la sostenibilidad cambiando las bolsas de plástico por bolsas ecológicas de maíz (Villa Castaño & Perdomo-Ortiz, 2022).

### **Metodología**

- **Fase 1: Revisión de la Literatura y Análisis web.**

- Paso 1: diseñar una ecuación de búsqueda a partir de palabras claves respecto al tema de investigación.

- Paso 2: seleccionar las fuentes de información y adecuar la ecuación a los requerimientos de la base de datos.
- Paso 3: realizar un análisis bibliométrico con el fin de acotar el resultado de la ecuación de búsqueda hacia una documentación de mayor relevancia para el proyecto. Con este mismo enfoque se selecciona la información relevante del análisis web.
- Paso 4: estructurar la información obtenida en la revisión de literatura y análisis web.
- **Fase 2: Creación de casos de estudio.**
- Paso 5: identificar microempresas de Barrancabermeja para la construcción de los casos de estudio.
- Paso 6: crear herramientas de recolección de datos que permitan obtener los efectos del COVID-19 en las microempresas seleccionadas y sus prácticas de adaptación.
- Paso 7: aplicar las herramientas de investigación anteriormente diseñadas a cada uno de los microempresarios seleccionados.
- Paso 8: analizar la información obtenida del anterior paso.
- Paso 9: crear los casos de estudio correspondiente a las microempresas seleccionadas.
- **Fase 3: Formulación de prácticas de referencia.**
- Paso 10: comparar la información de los resultados en los casos de estudio y la información obtenida en el análisis web y revisión de literatura.
- Paso 11: analizar los tres casos de estudio creados.
- Paso 12: seleccionar las buenas prácticas que puedan ser implementadas por los microempresarios de Barran-

cabermeja en tiempos de crisis.

- Paso 13: estructurar las buenas prácticas de referencia.
- **Fase 4: Artículo**
- Paso 14: estructurar de los principales resultados de la investigación de una forma ordenada y comprensible para los interesados.
- Paso 15: seleccionar la revista donde se publicará el artículo.
- Paso 16 modificar el artículo a los requerimientos propuestos por la revista, evitando cualquier cambio que pueda comprometer la calidad de este.

### Caso de estudio Panadería Donde Chava

#### Situación Financiera Panadería Donde Chava

##### Activos de la Panadería Donde Chava

**Tabla 1** Activos de la Panadería Donde Chava

Total, activos Panadería Donde Chava			
	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)	Variación
Corrientes	\$27.000.000	\$41.000.000	51,85%
	4,31%	6,20%	
No corrientes	\$600.000.000	\$620.000.000	3,33%
	95,69%	93,80%	

La estructura porcentual de los activos de la Panadería Donde Chava es conformada en más del 90% por activos no corrientes y en menor porcentaje por activos corrientes para ambos años de estudio. Sin embargo, al hacer un análisis

de la variación de un año con respecto al otro se concluye que durante la pandemia los activos corrientes crecieron en el 2020 un 51,85% (14 millones de pesos) respecto al 2019 debido a un aumento en las cuentas por cobrar a terceros, efectivo disponible, la elevación del precio de los insumos en los productos de panadería a causa de la escasez de los mismos y al incremento del inventario con el que se contaba para responder a las ventas que en ese momento eran muy buenas a pesar de la crisis. Por otra parte, los activos no corrientes aumentaron en un 3,33% (aunque en cantidad fueron 20 millones, un poco más que los activos corrientes) debido a la compra realizada durante el tiempo de pandemia de maquinaria y en las remodelaciones del negocio.

##### Pasivos de la Panadería Donde Chava

**Tabla 2** Pasivos de la Panadería Donde Chava

Total, pasivos Panadería Donde Chava			
	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)	Variación
Corrientes	\$ 8.000.000	\$ 12.000.000	50,00%
	7,77%	13,04%	
No corrientes	\$ 95.000.000	\$ 80.000.000	-15,79%
	92,23%	86,96%	

En la financiación de la panadería Donde Chava, existe una elevación del 50% (4 millones de pesos) en el pasivo corriente durante el año 2020, explicado por el aumento de la deuda con proveedores y el mayor encarecimiento de las materias primas ofrecidas por ellos durante

la crisis. Así mismo, la microempresa tenía una deuda a largo plazo en el 2019, préstamo que se fue pagando durante el transcurso de la pandemia, lo cual redujo su monto en un 15,79% (15 millones de pesos) al final del 2020.

### **Indicadores financieros Panadería Donde Chava**

**Tabla 3.** Indicadores financieros Panadería Donde Chava

Panadería Donde Chava		
Indicadores	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)
Razón corriente	3,38	3,42
Prueba ácida	2,13	2,17
KTNO	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000
Endeudamiento	0,16	0,14

La Razón Corriente, la cual mide la capacidad del negocio para responder sus obligaciones a corto plazo, presenta una mejoría de 0,04 pesos respecto al año 2019, significando que para el 2020 por cada peso de deuda tenía 3,42 pesos para pagar, lo que representa un buen nivel de cumplimiento. Este cambio se dio principalmente por el incremento en el efectivo, cuentas por cobrar a terceros y el aumento del nivel de inventarios a causa del incremento en ventas.

La Prueba Ácida presenta un comportamiento bueno y una pequeña mejora para el año 2020 de 0,04 pesos, explicado mayoritariamente por el incremento en el efectivo durante la pandemia, indicando que en el 2020 por cada peso de deuda podría respaldarla con 2,17 pesos, representando un buen nivel de cumplimiento.

El KTNO en ambos años se mantiene en un nivel relativamente bajo, lo que significa una buena operación de la empresa, donde el inventario rota o se convierte en efectivo a un ritmo adecuado debido a las buenas ventas existentes en ambos periodos de tiempo. Así mismo, esta empresa no cuenta con una política de ventas a crédito lo que disminuye la necesidad de dinero o aumenta su liquidez. Ahora, sí se presentó un cambio con respecto al año 2019, el cual aumento \$1.000.000 el KTNO en el 2020, causado por un pequeño aumento en la acumulación de inventarios.

En términos de Endeudamiento la panadería se encuentra en un buen nivel puesto que en ambos años el cociente entre los pasivos y activos totales fue menor al 17%, indicando un nivel de recursos propios elevado para su financiamiento. Esto se debe mayoritariamente a la buena infraestructura y mobiliario con la que cuenta la empresa, argumentada por la trayectoria del negocio. Durante el año 2020, este indicador bajó aproximadamente un 2% a partir del pago de cuotas de la deuda de largo plazo y el aumento de activos para la operación de la panadería.

### **Panadería Donde Chava antes de la pandemia.**

La Panadería Donde Chava ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, es una microempresa dedicada según el CIIU 1081 a la elaboración de productos de panadería. Fue inaugurada en el 2005, por lo que cuenta con una trayectoria de estar 17 años en el mercado, donde la calidad y diversidad de sus productos la han mantenido entre la competencia.

Su situación económica ha sido estable, sin embargo, sus operaciones han tenido algunas dificultades a través del tiempo. La microempresa podía conseguir las materias primas de manera rápida y a buen precio en un principio, pero año a año este costo ha ido aumentando por diversos factores como los movimientos del dólar y el incremento de precios en la canasta familiar. Su trato con los trabajadores siempre ha sido bueno, aun así, han existido ciertos factores en ellos como el estudio, las responsabilidades ajenas al trabajo, entre otras que han aumentado la rotación de empleados en la panadería. No obstante, la relación con sus clientes ha estado en aumento cada año, llegando al 2019 con unas ventas aproximadas de 2 millones de pesos diarios.

A partir de lo anterior, en el mundo de los negocios es importante tener conocimientos sobre el contexto, clientes, proveedores, el sector en general en el cual se desempeña la empresa y por supuesto los problemas que pueden existir y dificultar el crecimiento de las empresas. Por ello, resulta necesario saber a qué se enfrentan estas microempresas cuando surgen las diferentes crisis y entender que significa para cada una de ellas. En el caso de Fabian Alexis propietario de la Panadería Donde Chava una crisis es "cuando las ventas tienden a bajar, los insumos son difíciles de conseguir y se ponen más costosos, debido a las desavenencias que se presenten".

### ***Panadería Donde Chava durante la pandemia.***

A partir del inesperado cambio que ocasionó el COVID-19 en la economía, la Pa-

nadería Donde Chava estuvo enfrentada a varias situaciones. En primer lugar, el manejo de horarios y tiempo de trabajo era más corto a partir de las restricciones, antes había un servicio al cliente hasta las 10 pm, durante la pandemia se redujo hasta las 5 pm y los fines de semana se cerraba. Esto generó un aumento en la presión, compromiso y ritmo de trabajo en los empleados y administradores, así mismo algunas veces se laboraban desde horas más tempranas o se implementaban horarios nocturnos para así obtener el producto lo más pronto posible y que los clientes lo consiguieran a tiempo. Los anteriores factores se convirtieron muchas veces en situaciones de estrés, Fabian Alexis menciona que ese tiempo "era de estrés y caótico en cuestión de lograr entregar el producto y atender a los clientes al mismo tiempo".

La panadería se enfoca en un alimento para servir in situ, donde este servicio no se pudo compartir por las restricciones del COVID-19, así que se buscaron otras formas de distribución. Además, en el sector panificable se presenciaron cambios en las formas de pago, migrando del efectivo a datáfonos y medios digitales. Todo esto fue una experiencia nueva para una gran cantidad de panaderías, lo que generó algunos problemas e inconformidades al no adaptarse rápidamente a ellas y al haber negocios que no utilizaban estos nuevos métodos. "Hoy en día la manera de pagos es muy digital, la verdad nosotros como microempresa no tenemos aún esos sistemas, entonces eso generaba algo de inconsistencia e inconformismo con nuestros clientes" aseguró el propietario.

Otra situación difícil para la panadería Donde Chava fue manejar el temor y la incertidumbre, ya que ellos como microempresarios, también los proveedores, clientes y las personas del común no sabían qué iba a pasar el día de mañana, existía el miedo de no volver a trabajar y no regresar a la normalidad a causa de la pandemia. Muchas veces había desinformación y siempre se estaba expuesto al manejo que implementara la autoridad local para frenar el avance del COVID-19. "Era una situación de salud, todos teníamos temor de que iba a pasar y si nos íbamos a contagiar...siempre estábamos esperando un boletín, un nuevo informe, un nuevo decreto" aseguró Fabian Alexis.

Así mismo, la relación con los clientes, proveedores y personas externas fue un factor a considerar, pues a pesar de socializar con ellos sobre la nueva realidad, tomar una nueva cultura de distancia e incentivar el uso de tapabocas, muchas personas seguían incrédulas de la situación, se mostraban incomprensivas y no querían aceptar el uso de elementos de bioseguridad, lo que resultó ser un inconveniente para el negocio. Para esto, la microempresa realizó una campaña de autocuidado.

Por otra parte, los proveedores se vieron afectados por las restricciones en las entradas y salidas del país. Esto complicó la disponibilidad de materias primas puesto que diferentes productos del sector panificable como la harina son importados. Además de los precios de los insumos afectados al alza por esa misma escasez, la variedad de productos ofrecidos por la microempresa tam-

bién se vio limitada, pues se trabajaba con los ingredientes que había en ese momento, pero produciéndolos en gran cantidad.

A pesar de todo estos comportamientos, las ventas no fueron fuertemente afectadas. En un principio disminuyó el flujo de clientes debido al miedo al contagio, pero luego se fueron relajando las restricciones y se pudo vender e interactuar con los clientes de manera responsable, causando una estabilización y recuperación rápida en las ventas. Así mismo, la incertidumbre de las personas al pensar en un nuevo encierro o cuarentena llevaba a la preocupación por la provisión de comida en casa, generando que los clientes compraran y guardaran productos panificables más de lo normal y por ende que la demanda aumentara. "Las personas en ese desespero en el que se estaba por tener comida en casa se llevaba lo que había" afirmó Fabian Alexis.

### ***Acciones tomadas por la Panadería Donde Chava frente a la pandemia.***

En acciones de publicidad, la microempresa se tuvo que volcar a las redes sociales para difundir, hacer notar y promocionar sus productos, lo cual fue una experiencia nueva y un proceso complejo para la panadería ya que era un poco inexperta en el tema digital de cara a la crisis, generando una situación de desventaja frente a microempresas más capacitadas en este ámbito. No obstante, este método se sigue utilizando hasta el día de hoy, a esto Fabian Alexis menciona que "nos dimos a conocer más, había clientes que no nos conocían... nuestro producto tuvo una buena aceptación...

tuvimos una mejoría en ventas”, además agrega que esta acción “se tenía planificada a un mediano plazo, pero respecto a la pandemia tocó hacerlo de forma inmediata”. También, se realizaron métodos tradicionales como el voz a voz por medio de llamadas con amigos, vecinos, familiares y conocidos, con el fin de darse a conocer, divulgar y multiplicar la información de que estaban retomando sus actividades.

Tener el producto terminado a más tempranas horas fue otro método implementado por la microempresa a causa de las restricciones de horario durante la cuarentena. Por ello, la panadería optó por contratar personal para su planta de producción e implementar algunas veces horarios nocturnos para así lograr un inventario más pronto. De igual manera, se empleó personal de servicio a domicilio para entregar el producto al cliente cuando había restricciones de venta al público o “tú a tú” como menciona el propietario. El dueño de la microempresa menciona que a partir de estos métodos “nos fue muy bien...hubo una respuesta positiva y gracias a Dios funcionó..., cómo éramos fabricante de alimentos de primera necesidad...estos métodos que implementamos nos dieron resultados”.

Dentro de la fabricación del producto, debido al alza en el costo de las materias primas y seguir manteniendo una rentabilidad óptima, la panadería decidió reducir el peso o tamaño en algunos de sus productos, pero sin variar el precio, generando que el costo de fabricación se viera reducido por cada unidad, “reducimos un poco el peso de acuerdo

con los costos que se estaban teniendo en la elaboración de nuestros productos” indicó el propietario. Relacionado a lo anterior, la calidad para la panadería Donde Chava es un pilar fundamental, donde a pesar de la crisis y los elevados costos de los insumos no se quitó en ningún momento esta cualidad de su producto por el cual son conocidos. “Reducimos el peso de nuestros productos para seguir brindando un producto de calidad.... porque si llevamos el precio al alza no iba a funcionar” aseguró Fabian Alexis.

Por otra parte, la microempresa desde el inicio de la pandemia se dio a un método de ahorro manejado conscientemente. La “austeridad” como menciona el propietario de la panadería, fue una práctica común en la situación de crisis al estar más restringidos en los gastos del negocio y del hogar.

En el tema de bioseguridad, Donde Chava tuvo requerimientos por parte de las autoridades locales, donde debía presentar un plan de activación que incluyera el manejo de protocolos de bioseguridad, aspectos laborales y movilidad de empleados, el cual debía ser cumplido por los trabajadores y administradores. Luego las autoridades locales realizaban la visita al negocio y se conseguía la certificación para el seguimiento de las operaciones. Las restricciones fueron menores para esta microempresa perteneciente al sector de la elaboración de alimentos de primera necesidad y estuvo dentro las primeras empresas en manejar los protocolos para seguir laborando, lo que representó una ventaja para la panadería.

En las ayudas externas, esta microempresa tenía conocimientos sobre el tema de entidades financieras, pero no utilizó ninguna de ellas. Al propietario le llegaba información, instrucciones y todos los trámites necesarios para poder acceder a estos auxilios por medio de los bancos, por ello intentó acercarse a estas ayudas pero hubo inconvenientes a partir de las restricciones de movilidad y dentro de los bancos, el trabajo demandante que había en ese momento, los amplios requisitos que se necesitaban y que obligaban el desplazamiento en repetidas ocasiones, y la alta concurrencia de personas en las entidades financieras queriendo acceder a estas ayudas u otros productos. Las anteriores complicaciones, desmotivaron a Fabian Alexis para seguir con el proceso, por lo que en cierta ocasión analizaron la situación y concluyeron que no era necesario acceder a estos préstamos y que se podía seguir con las actividades por medio de lo que se estaba realizando y los métodos que se estaba implementando en el trabajo. "En un principio me incentivé, pero vi que era algo complicado ... al ver que no teníamos un faltante tan profundo en la producción... desde la administración de nuestra empresa decidimos que no era necesario" expresó Fabian Alexis.

Al hablar de las distintas crisis, esta microempresa piensa que no está preparada ante una inminente aparición de alguna de ellas, ya que cada una trae una situación que no necesariamente es igual y habrá que enfrentarlas de diversa forma, sin embargo, a partir del COVID-19 la panadería ganó experiencia a causa de las diversos momentos, mane-

jo y acciones que se dieron durante la crisis, por lo que sería menor el temor de elegir decisiones en una situación similar a partir de una experiencia previa. "Por temor y desconocimiento no hicimos las cosas" al referirse Fabian Alexis a la situación de pandemia.

Finalmente, luego de haber enfrentado esta situación de pandemia, la Panadería Donde Chava menciona varios puntos importantes para enfrentar una crisis. "Pienso que haber pasado por una situación de estas, nos da la potestad para hablar de la organización de nosotros y como empresa" indicó Fabian Alexis. Así también, el alto nivel de colaboración, disposición y comunicación con los empleados es un factor importante, pues "si no es con la disposición de ellos no logramos salir adelante" aseguró el propietario. Además, la motivación y resiliencia es una característica importante en los administradores para buscar soluciones y ser guía como líderes, "lo importante es definir qué nos afecta, en qué podemos mejorar y cómo podemos mejorar...muchas veces hay problemas más pequeños que se demoran más en resolver, como hay problemas muy grandes que se llegan a resolver en corto tiempo y eso es debido a la disposición que exista" mencionó el propietario. Por último, la capacidad de análisis a través de la información que se obtiene en esos momentos de crisis es un método fundamental para poder enfrentarlas.

### ***Caso de estudio Ferretería J. Peña***

#### ***Situación financiera Ferretería J. Peña Activos de la Ferretería J. Peña***



Tabla 4. Activos de la Ferretería J. Peña

Total, activos Ferretería J. Peña			
	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)	Variación
Corrientes	\$330.500.000	\$ 342.500.000	3,63%
	50,04%	49,17%	
No corrientes	\$330.000.000	\$ 354.000.000	7,27%
	49,96%	50,83%	

La Ferretería J. Peña a partir de la conformación de sus activos en porcentaje, tuvo un pequeño aumento en los no corrientes y una mínima disminución en los circulantes. Este comportamiento se presentó por ciertas remodelaciones que se realizaron en el negocio y la compra de nuevas vitrinas adaptadas para la venta en tiempos de pandemia todo por un valor de 24 millones de pesos, lo que aumento en 7,27% los activos no corrientes con respecto al 2019. No obstante, los activos corrientes también aumentaron su variación en un 3,63% pero no a causa de un incremento en el efectivo o ventas a crédito, sino por un aumento en los precios de inventarios ocasionado por la escasez y el elevado costo de los productos de ferretería que había en ese momento.

### Pasivos de la Ferretería J. Peña

Tabla 5. Pasivos de la Ferretería J. Peña

Total, pasivos Ferretería J. Peña			
	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)	Variación
Corrientes	\$60.000.000	\$75.000.000	25,00%
	100,00%	100,00%	
No corrientes	\$ -	\$ -	0,00%
	0,00%	0,00%	

La Ferretería J. Peña, no tuvo ningún cambio en porcentaje con respecto a su conformación de pasivos. Esto se debe a que el dueño de la microempresa no contaba en el periodo de estudio con una vida crediticia que le permitiera fácilmente acceder a préstamos. Sin embargo, dentro de los pasivos corrientes hubo un incremento al alza en las facturas y precios de las mercancías a causa de la escasez de productos que vivían los proveedores en esos momentos de pandemia. Este aumento fue del 25% con respecto al 2019 (15 millones de pesos).

### Indicadores financieros Ferretería J. Peña

Tabla 6. Indicadores financieros Ferretería J. Peña

Ferretería J. Peña		
Indicadores	Antes de la pandemia	Durante la pandemia
Razón corriente	5,51	4,57
Prueba ácida	0,51	0,30
KTNO	\$ 248.000.000	\$ 250.000.000
Endeudamiento	0,09	0,11

La Razón Corriente mostró una disminución de casi un peso para el año 2020, explicado por una disminución del efectivo, el aumento en el costo de las mercancías y su nivel de deuda con los proveedores. Lo anterior indica que antes de la pandemia el negocio contaba con 5,51 pesos por cada peso de deuda, el cual pasó a 4,57 pesos durante la pandemia. No obstante, sigue siendo un muy buen nivel para responder con sus obligaciones de corto tiempo, dado sus altos niveles de inventarios puesto que

es una empresa comercializadora de productos perdurables.

La Prueba Ácida a simple vista muestra que la microempresa tendría problemas de responder a sus obligaciones de manera inmediata, pues por cada peso de deuda sólo podría responder con 0,51 y 0,3 pesos en los años 2019 y 2020 respectivamente, sin embargo, al ser una empresa de comercialización, su inversión más importante se encuentra en los inventarios. Estos se venden más al contado que en algunos otros sectores y su ciclo de preparación o entrega del producto al cliente es relativamente rápido, lo que demostraría que estos niveles de Prueba Ácida estarían en un rango aceptable.

El KTNO se comporta de una manera elevada, explicado en cierta parte por ser una empresa comercial, la cual contiene una amplia gama en cantidad y precios de artículos en su inventario, provocado por la compra en gran escala a sus proveedores para obtener beneficios de descuentos, como también proveerse de aquellos materiales en ofertas aun así haya existencias en bodega, todo esto para evitar el riesgo en el alza de estos insumos en un futuro. Así mismo, este inventario cuenta con la ventaja de tener una mercancía que no se vence en poco tiempo. Todo lo anterior, explica el alto nivel de KTNO en ambos periodos de tiempo, teniendo un pequeño aumento de 2 millones para el 2020 a causa de una acumulación en el stock y encarecimiento de insumos.

En términos de Endeudamiento la ferretería se encuentra en un buen nivel, pues en ambos años la relación entre

los pasivos y activos totales fue menor al 12%, lo que expresa un nivel recursos propios alto para el financiamiento de sus operaciones. Esto se da por la buena infraestructura e inventarios con los que cuenta la microempresa, explicada por el sector al que pertenece, los años de trayectoria y la política de compras a proveedores e inventarios. Durante el 2020, este indicador aumentó un 2% debido a un mayor aumento en la variación relativa de los pasivos a causa de la deuda con proveedores y el encarecimiento de los productos.

#### ***Ferretería J. Peña antes de la pandemia***

La Ferretería J. Peña ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, es una microempresa enfocada según el CIIU 4752 al comercio al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio en establecimientos especializados. Fue inaugurada en el 2001, por lo que cuenta con la trayectoria de permanecer 21 años en el mercado, donde sus precios competitivos, el buen servicio y la amplia gama de productos que ofrece al cliente la ha mantenido entre la competencia. La situación económica de esta microempresa ha sido estable a lo largo del tiempo ya que las ventas "eran satisfactoria porque se lograban los ingresos necesarios para cumplirle tanto a empleados, proveedores y el sostenimiento de la empresa" mencionó Octavio Núñez. Con los proveedores había una muy buena relación comercial debido al cumplimiento y responsabilidad en los pagos, por ello la ferretería recibía beneficios en cuanto a ampliaciones de cupos de créditos y la cantidad de tiempo para cancelarlos. Con los empleados la situación era sólida porque se contaba

con un personal adecuado y necesario para realizar las actividades dentro de la empresa y se entregaba una estabilidad laboral con sus debidas prestaciones.

A partir de lo anterior, en el contexto de los negocios es importante tener conocimientos sobre los proveedores, clientes, entidades de financiamiento, el sector en general en el cual se desempeña la microempresa y por supuesto las dificultades que pueden existir y dificultar el crecimiento y desarrollo adecuado. Por ello, es importante saber a qué se enfrentan estas microempresas cuando aparecen las diferentes crisis y entender que acontece cada una de ellas. Para Octavio Núñez propietario de la Ferretería J. Peña una crisis es “un lapso de tiempo en el que se presentan dificultades que amenazan el buen funcionamiento de la empresa...conformadas por problemas financieros, reducción tanto salarial como de personal y problemas psicológicos y emocionales que afectan el ambiente laboral dentro de la empresa”.

**Ferretería J. Peña durante la pandemia.**  
A partir del imprevisible cambio que ocasionó el COVID-19 en la economía, la Ferretería J. Peña se vio enfrentada a distintas situaciones. Debido al cierre de la cuarentena, los ingresos y ventas de la microempresa fueron afectadas durante un corto periodo de tiempo, esto ocasionó dificultades en el personal de planta, pues se tuvo que llegar a un común acuerdo con los empleados de reducir el salario temporalmente, los cuales fueron conscientes de la situación ya que los ingresos no eran los mismos debido a la paralización total del comercio, sin embargo, estas ventas fueron regresan-

do a la normalidad y aumentaron rápidamente. El propietario de la ferretería menciona que “debido a las restricciones laborales y sociales y a los tiempos libres que se derivan de estas, las personas invirtieron en labores de construcción en su vivienda que en esos momentos nos beneficiaron en cuanto a las ventas”.

La forma de atención al cliente también tuvo cambios, hubo un momento donde se dio el pico y cédula por lo que “todo el mundo no se podía atender y tocaba ser estrictos y conscientes de lo que estábamos viviendo” indicó Octavio Núñez. Con respecto a los proveedores, tuvieron un tiempo donde cerraron totalmente y se paralizaron los envíos, por lo que tuvieron bastantes complicaciones en hacer llegar las mercancías a sus clientes.

Así mismo, un impacto a considerar para el negocio “fue pensar que nos íbamos a un cierre total, nadie sabía hasta donde íbamos a llegar con esa crisis” expresó el propietario. Esta microempresa es una comercializadora de productos de ferretería que normalmente tienen una larga vida útil, sin embargo, existen ciertos materiales de la construcción que pueden deteriorarse al estar más tiempo de lo idóneo en stock, esto pasa por ejemplo con el cemento el cual es un material que se requiere en grandes cantidades y debe despacharse en un tiempo adecuado.

### ***Acciones tomadas por la Ferretería J. Peña frente a la pandemia.***

En primer lugar, como se había mencionado anteriormente, el mutuo acuerdo con los empleados en la reducción temporal del salario durante el cierre de la cuarentena, fue esencial para mantener

la microempresa y los trabajadores. De manera similar, al considerar que existían algunos materiales de la construcción que podían deteriorarse dentro de la bodega, la prestación de servicio a domicilio fue fortalecida para rotar esos materiales que causaban preocupación, dar seguimiento a la empresa en sus actividades y cumplir con las solicitudes de los clientes que tenían restricciones de movilidad por la pandemia.

Las anteriores estrategias se pudieron sostener y realizar gracias a la provisión de mercancías y efectivo que se tenía de cara a la pandemia. Como se mencionó en una anterior ocasión, esta microempresa se proveía de materiales de construcción en tiempos específicos anterior a la crisis donde su costo era menor o estaban en oferta, lo que conllevó a que la microempresa entregara un producto a un precio asequible, un buen servicio y una amplia oferta a los clientes mientras se daba la recuperación del sector ferretero y la relajación de las restricciones por el COVID-19. "Gracias a Dios pudimos mantener la empresa por el capital ahorrado que había y el buen aprovisionamiento de mercancía" mencionó Octavio Núñez.

Con respecto a la salud, se debía cumplir con unos requisitos para el funcionamiento y regreso a las actividades. Se presentó un documento llamado Plan de Activación donde se tenía que plasmar el cumplimiento de ciertas pautas con respecto a la bioseguridad, aspectos laborales y movilidad de los empleados. Así mismo, se realizó la promoción y prevención en los hábitos de higiene a la clientela.

En términos de ayudas externas, la Ferrería J. Peña no utilizó ningún beneficio por parte del gobierno o entidades financieras, "porque vimos que había muchos requisitos que cumplir y no era fácil llegar a obtener el beneficio por parte de ellos" indicó Octavio Núñez. No obstante, un apoyo financiero que tenía el propietario de la microempresa era el salario devengado por su conyugue, el cual fue un soporte fundamental en la crisis para dar cumplimiento a los compromisos que se presentaron en el momento. Estos aspectos que en unión a la buena clientela que existía por excelente servicio que se brindaba, los precios competitivos y el buen talento humano que se tenía representaron un soporte esencial para la microempresa.

Para el propietario de la ferretería, una desventaja que tuvieron al enfrentar la pandemia fue el "poco conocimiento para afrontar una crisis y que nadie está preparado para eso", pues estas, son muchas veces imprevistas y pueden variar en sus consecuencias o afectaciones.

Sin embargo, esta microempresa considera que es importante tener una buena administración y prever de los recursos necesarios para cumplir con las necesidades en esos momentos de crisis. Además, resalta la relevancia de mantener una buena relación con los proveedores, con los clientes a través del servicio de calidad y con los empleados al promover un bienestar laboral, físico y mental llevando a un buen funcionamiento de la empresa en situaciones de dificultad.

## Caso de estudio Tecnilujos La Mona

### Situación financiera Tecnilujos La Mona Activos de Tecnilujos La Mona

**Tabla 10.** Activos de Tecnilujos La Mona

Total, activos Tecnilujos La Mona			
	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)	Variación
Corrientes	\$168.000.000	\$ 88.000.000	-47,62%
	48,28%	31,65%	
No corrientes	\$180.000.000	\$190.000.000	5,56%
	51,72%	68,35%	

En Tecnilujos La Mona se presentó un cambio considerable en porcentaje con respecto a su conformación de activos. Antes de la pandemia se tenía un “equilibrio” entre sus activos corrientes y no corrientes. Durante la pandemia, esta proporción fue afectada a partir de que sus activos circulantes disminuyeron considerablemente (47,62% o 80 millones de pesos) a causa de la reducción en el efectivo disponible por la restricción en las ventas, realizar diferentes acciones contra la crisis del COVID y la interrupción en la compra de insumos a sus proveedores. Por otra parte, los activos no corrientes tuvieron un aumento del 5,56% con respecto al 2019 por la compra de nuevo mobiliario estimado en 10 millones de pesos.

### Pasivos Tecnilujos La Mona

**Tabla 11.** Pasivos de Tecnilujos La Mona

Total, pasivos Tecnilujos La Mona			
	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)	Variación
Corrientes	\$18.000.000	\$3.000.000	-83,33%
	100,00%	100,00%	
No corrientes	\$ -	\$ -	0,00%
	0,00%	0,00%	

La totalidad del financiamiento de Tecnilujos La Mona se da a partir de pasivos corrientes. Esta, es una política propia de la microempresa de no contar con pasivos de largo plazo gracias al soporte que tienen dentro de ella llamado “Plan ahorro”, al cual se acude en momentos que la empresa lo necesite. Sin embargo, hubo un cambio en sus pasivos de corto plazo durante el 2020 al restringir sus pedidos a los proveedores debido a la situación, lo que disminuyó en un 83,33% el rubro de cuentas por pagar, dejando un saldo de 3 millones de pesos.

### Indicadores financieros Tecnilujos La Mona

**Tabla 12.** Indicadores financieros Tecnilujos La Mona

Tecnilujos la Mona		
Indicadores	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)
Razón corriente	9,33	29,33
Prueba ácida	3,78	9,33
KTNO	\$ 90,000,000	\$ 65,000,000
Endeudamiento	0,05	0,01

La Razón Corriente presentó un aumento de 20 pesos para el año 2020, comportamiento explicado mayoritariamente por la disminución de pedidos a proveedores en tiempos de pandemia para poder trabajar con el inventario existente. Así mismo, a pesar de que los activos corrientes también hayan caído en un 47,62% por la disminución de efectivo e inventarios, la caída en variación relativa fue aún mayor en las deudas por pagar (83,33%), lo cual explica el profundo cambio en este indicador.

La Prueba Ácida presenta un aumento de casi el triple de lo que registraba en el 2019, aumentando en 5,55 pesos, lo que significa que para el año de pandemia tenía 9,33 pesos para responder a cada peso de deuda, comportamiento argumentado por la disminución en un 83,33% de las deudas con proveedores debido a la situación de pandemia

El Capital de Trabajo Neto Operativo en Tecnilujos La Mona tuvo una disminución considerable de 25 millones de pesos en el año 2020, interpretado por la limitación del ritmo de pedidos a sus proveedores y la reducción del nivel de inventarios al trabajar con el stock que había en ese momento disponible durante la pandemia.

En el indicador de Endeudamiento Tecnilujos La Mona se encuentra en un grado bajo de endeudamiento, presentando un nivel de financiamiento por personas externas del 5% y 1% aproximadamente durante los años 2019 y 2020 respectivamente, lo cual indica que gran parte de sus activos son respaldados por capital propio de la empresa (Plan ahorro).

La disminución del 4% fue ocasionada por la reducción del 83,33%. en las cuentas por pagar a proveedores.

### ***Tecnilujos La Mona antes de la Pandemia***

Tecnilujos La Mona ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, es una microempresa dedicada según el CIIU 4530 al comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores. Así mismo brinda el servicio, reparación e instalación de estos accesorios en su negocio. Fue inaugurada en el 1997, donde su variedad de productos y la disponibilidad de servicios que ofrece, la han establecido en un lugar sólido entre la competencia hasta el día de hoy. Tecnilujos es "económicamente una empresa productiva... que lleva 25 años en el mercado", indica Marinela Rueda administradora de la microempresa, la cual ha contado con un buen flujo de clientes a través del tiempo debido a la necesidad que estas personas tienen de reparar su automotor, además, en este negocio se solucionan gran cantidad de problemas que presentan los vehículos y el comprador siempre encuentra el producto que requiere. Esta microempresa tiene una amplia gama de proveedores que suministran los insumos a tiempo y de buena calidad, dando paso a una buena relación comercial. Del mismo modo, Tecnilujos La Mona se preocupa por mantener un entorno en armonía, procurando la mejor relación y manejo con los proveedores, clientes, empleados y personas externas.

A partir de lo anterior, en el mundo de los negocios es importante contar con conocimientos sobre el contexto, clien-

tes, el sector en general, proveedores y por supuesto las dificultades que pueden existir y complicar el desarrollo de las empresas. Por ello, resulta necesario saber a qué se enfrentan estas microempresas cuando aparecen las diferentes crisis y entender que significa cada una de ellas. Para Marinela Rueda administradora de Tecnilujos la Mona una crisis "es donde nos involucra a todos, donde hay escasez, donde no encontramos una solución rápida a los problemas y donde nos toca solucionar si o si de alguna manera".

Tecnilujos La Mona durante la pandemia. A partir del repentino cambio que originó el COVID-19 en la economía, Tecnilujos la Mona se vio afectada por diferentes situaciones. A pesar de la cuarentena y el cierre, una gran cantidad de clientes seguían solicitando insumos de la microempresa ya que seguían trabajando desde sus casas, sin embargo, en esos momentos no existía un protocolo inmediato para poder vender, así mismo el miedo al contagio y las restricciones impuestas ocasionó la incapacidad de brindar el servicio, afectando considerablemente los ingresos durante el inicio de la pandemia puesto que esta microempresa se solventa y crece con la venta al público. "Todo estaba quieto, en stand by y no había a quien venderle insumos" menciona Marinela. Por lo anterior, se detuvieron los pedidos a los proveedores, los cuales también tuvieron dificultades en sus despachos. Los empleados dejaron de laborar debido a las restricciones, sin embargo, esta microempresa los estuvo apoyando en varias ocasiones a pesar no estar recibiendo algún ingreso.

Durante la pandemia, este negocio no estuvo exento y libre del COVID-19. La gerente tuvo un contagio y se aisló allí mismo en el hogar donde se encuentra el negocio, así mismo dos empleados estuvieron con síntomas durante sus actividades por lo que se aislaron en sus respectivas casas, ambos casos cumplieron con los 15 días de cuarentena. A partir de esto se generó mucha tensión y miedo al riesgo de infección por COVID-19, por lo que se trabajó en cierta parte con desconfianza.

Cuando se empezaron a relajar las restricciones y las personas empezaron a salir con sus respectivas medidas de bioseguridad el cambio fue notorio para el sector de reparación y autopartes en automotores, puesto que el transporte público y ambulancias fue un demandante de servicios inmediato, por consiguiente, esta microempresa al ver la necesidad de sus clientes en reparar y revisar el automotor, realizaron la documentación y el protocolo necesario para seguir laborando, brindando un servicio a puerta cerrada mientras se normalizaba la situación. "Afortunadamente este sector es bastante agradecido porque los carros siempre van a necesitar algo eléctrico, de lujo, entonces si nos favoreció cuando se empezó a retomar todo" aseguó Marinela.

#### **Acciones tomadas por Tecnilujos La Mona frente a la pandemia.**

En esta microempresa se destaca la ayuda otorgada en cuarentena a sus empleados a través de un bono que era pago con ahorros propios del negocio. Este auxilio el cual duró 6 meses estuvo enfocado a la provisión comida, fue una

decisión de la empresa y se empezó a realizar en el mismo instante que el gobierno decidió cerrar. Al paso de cada mes, se llamaba a los trabajadores y se les entregaba de nuevo este bono debido a que aún seguían sin laborar y no se sabía cuál era su situación. Para los empleados, esta ayuda fue muy bien recibida, pues “ellos estaban muy agradecidos” mencionó Marinela.

Durante el cierre total, la microempresa no realizó ninguna actividad económica diferente para frenar la caída de sus ingresos, así mismo, tampoco accedió a las ayudas del gobierno o entidades financieras pues estas se mostraban “muy tajantes y eran para los estratos más bajos” al referirse Marinela a los apoyos. Sin embargo, lograron mantenerse en la pandemia gracias al fondo de ahorros propio de la empresa llamado “Plan ahorro”, utilizado en pandemia para los gastos principales y las ayudas que se estaban realizando en el momento de crisis. Este plan es una decisión propia de la empresa, el cual se venía realizando desde hace varios años. Así mismo, “reducir gastos en muchas compras que no eran de primera necesidad, sino tener todo lo más lo más primordial, lo que realmente se necesitara para sostenernos mientras la crisis” fue otro método utilizado por Tecnilujos.

Cuando se pudo atender a puerta cerrada con los protocolos de bioseguridad, una acción fue trabajar con diferentes empleados cada día, esto se daba por la limitación en la cantidad de personas que podían estar en negocio, por lo que se citaban y se programaban con anterioridad durante la semana. Del mismo

modo, se manejó un horario exigido por las restricciones de la autoridad local en tiempos de pandemia.

Igualmente, durante las restricciones se implementó una línea telefónica propia de la empresa, publicando un número por el cual se recibían llamadas y se hacía el proceso personal con los clientes para saber que artículo necesitaban, cumpliendo con el lineamiento y requerimiento de ellos. Meses después se diligenció el protocolo que pedía la secretaría de salud y se comenzó con los trabajos a portón abierto con todos los protocolos de distancia, acrílicos, caretas y tapabocas respectivos. Marinela menciona que “sigue la opción de llamar y solicitar pedidos”, demostrando su funcionalidad hasta el día de hoy. Caso similar ocurrió con los proveedores al atender también por vía telefónica e internet, enviando catálogos en el cual se podían ver los productos y realizar el pedido, “el comportamiento fue estandarizar para que no se creara una crisis porque las ventas y pedidos se hacían presenciales” indicó la representante de la microempresa.

Tecnilujos La Mona es un negocio que está consolidado en el mercado, el cual muestra bases en métodos de ahorro y manejo de la economía. Además, por su trayectoria presenta una base de clientes leales, pues habían “empresas que de alguna manera nunca le dejaron de comprar a Tecnilujos y al momento de cerrar y luego abrir siguieron con nosotros y están con nosotros” aseguró Marinela.

Para la representante de Tecnilujos, ante una crisis imprevista “uno nunca



llega a estar preparado, pero si estamos más organizados, prevenidos y capacitados para cualquier otra situación que se llegue a presentar”.

Por último, añaden como recomendación una buena educación por parte de las empresas de riesgos y salud como ARL Y EPS, ya que en el caso de Tecnilujos La Mona estas empresas nunca se acercaron a capacitar o informar a los trabajadores sobre el manejo del riesgo que se estaba presentando por la pandemia, “todo fue educación interna” expresó Marinela.

## Resultados

### ***Buenas prácticas para las microempresas en tiempos de crisis.***

#### ***Acciones antes de la crisis.***

Luego de esta investigación, las acciones para enfrentar una crisis no sólo se centran en el mismo tiempo que esta se desencadena, sino que también depende de lo que se haya trabajado y realizado con anterioridad. Para esto, se menciona los siguientes puntos.

En primer lugar, la antigüedad del negocio y experiencia son fundamentales a la hora de responder a una crisis. Estas cualidades ofrecen en comparación con los emprendimientos o nuevos negocios una mayor estabilidad en contextos complejos a partir de una base de clientes “fija” por su trayectoria; un mayor conocimiento y menor temor por situaciones previas de crisis internas o externas de la empresa, permitiendo una mejor toma de decisiones; y una mayor organización, infraestructura y mobiliario para respaldar sus operaciones o

financiamientos. Sin embargo, para los negocios más jóvenes esta brecha puede reducirse preparándose con anterioridad al invertir parte de su tiempo en aprender cómo las pequeñas empresas afrontaron crisis anteriores (buenas prácticas) y dedicar parte de sus ganancias en activos que generen estabilidad durante su crecimiento como es el caso de la infraestructura y maquinaria para aumentar la operación del negocio o en remodelaciones para mejorar la imagen del negocio captando la atención de los clientes. Sin embargo, muchos microempresarios por la mala administración de esos flujos de dinero causan el cierre y la quiebra de su negocio. Por ello, este desconocimiento muchas veces lleva al mal hábito de que “casi todo lo que ingresa son ganancias”, dejando de lado la estructura económica real de la microempresa. Adicionalmente, esto amerita el aprendizaje o cursos en contabilidad y finanzas que se pueden obtener de manera gratuita a través de plataformas online como El Sena Sofía Plus, Udemy o Apps como Coursera. De hecho, existen cursos de finanzas enfocados a los tiempos de crisis.

Así mismo, la provisión y disponibilidad previa de recursos es importante a la vista de una crisis, pues estas mejoran la capacidad de respuesta a las emergencias que trae consigo las situaciones de contracción económica, por ejemplo, la provisión de mercancías o inventario representaría una ventaja ante la elevación súbita en los costos de los insumos y la escasez de ellos, dando paso a una producción de menor costo y una mayor oferta frente a la competencia en momentos de crisis. De la misma ma-

nera, un aprovisionamiento o ahorro de efectivo permitiría la ejecución de operaciones, acciones y cumplimiento de necesidades de la empresa, además, ocasionaría una disminución en el riesgo crediticio al tener una mayor liquidez y generar una mayor confianza para la atención de sus obligaciones, abriendo más las puertas a préstamos con entidades bancarias.

No obstante, un exceso de liquidez y ahorros sin ningún tipo de operación o movimiento puede ser perjudicial para el microempresario y su negocio, pues estos activos son afectados por la inflación y pierden valor al estar estancados. Esto se puede evitar al introducirlos en circulación, generando otro tipo de ingresos y una mayor rentabilidad, por ejemplo, mantener el dinero en un banco o prestarlo a alguna persona con capacidad de pago son métodos seguros pero que normalmente generan bajas tasas de rendimiento. Por otra parte, se podría tomar un porcentaje de estos ahorros que no afecte a la microempresa para introducirlo en las nuevas economías digitales, las cuales son operaciones que están tomando fuerza y generando confianza, lo que podría volverse una nueva fuente de ingresos adicional a mediano o largo plazo. Así mismo, esta estrecha relación entre microempresario y negocio en cuanto a la cartera de ingresos acude a una necesidad de que el dueño mantenga una situación financiera o de endeudamiento estable al no tener grandes obligaciones con entidades bancarias o agentes externos, ya que estas deudas podrían perjudicar el buen funcionamiento de la empresa y disminuir su capital al utilizar sus fondos.

### **Acciones antes y durante la crisis.**

Relacionado a lo anterior, existen acciones que a pesar de haberse realizado antes de la crisis, se pueden seguir ejecutando aún en ellas para evitar así el máximo impacto posible. Así mismo, algunas de ellas podrían ejecutarse sólo en las crisis si no se llevaron a cabo con anterioridad.

Un factor que presentan las crisis económicas es la inseguridad, delincuencia y robos por el incremento en desempleo y la pobreza. Estos aspectos pueden afectar en mayor grado a las microempresas por su amplia distribución en la urbanizaciones, un vacío esquema de seguridad de activos y mayor facilidad de robo por su pequeño tamaño, por ello, es importante mantener el comportamiento de contar con seguros en la microempresa para contrarrestar estos inconvenientes. Además, se podría asegurar contra incendios o desastres naturales que pueden ser ocasionados por la crisis del cambio climático que cada vez afecta a más personas.

La organización y una buena administración son cualidades necesarias que debe tener cualquier persona o empresa, pues a partir de estas se pueden destinar los recursos de manera adecuada sobre los aspectos importantes en el desarrollo del negocio o urgentes mediante una crisis económica llevando un control sobre ellos. Así mismo, la organización es indispensable en estos negocios, puesto que generalmente existen una gran cantidad de tareas o actividades que son realizadas por una persona, las cuales pueden aumentarse en situaciones de crisis y provocar un

caos dentro de la empresa y afectar la salud en las personas.

Por otra parte, la calidad debe ser un pilar primordial en cualquier microempresa, donde esta no se centre solamente en la entrega de un buen producto que cumpla con las expectativas del cliente, sino también que se brinde un excelente ambiente en la instancia dentro del negocio al proporcionar un buen trato, precios competitivos, diversidad, disponibilidad y servicios complementarios que cumplan con todos los lineamientos y requerimientos del cliente, encontrando todo en un solo lugar. Ejemplo de esto último es la microempresa dedicada a la venta de lujos para vehículos, donde en ese mismo lugar se instala, cambia y realiza mantenimiento de estas piezas. Estas acciones son muy agradecidas por los personas, lo que ocasiona la fidelización y multiplicación en la información al saber que se ofrece una experiencia agradable y completa en un negocio.

Relacionado a lo anterior, un aspecto que ayuda a tener un servicio de calidad es el buen talento humano, pues sin este no se cumpliría con los objetivos y metas para responder a la demanda adecuadamente. La relación con los empleados debe ser fortalecida ofreciendo un bienestar físico, laboral, mental y emocional al no generar una exagerada carga laboral, brindar una estabilidad con prestaciones acordes a la ley, enseñar y capacitar, otorgar beneficios (bonos sin necesidad de dinero en efectivo) y entregar ayudas en situaciones de dificultad en la medida de capacidad de la microempresa. Además de una baja rotación de empleados, todo esto genera

en ellos un arraigo, sentido de pertenencia y una alta disposición y colaboración de cara a una crisis. Del mismo modo, los empleados pueden ser conscientes cuando la empresa se encuentre en una posición precaria y aceptar por ejemplo una reducción temporal de sus salarios como se evidenció en este estudio.

De igual manera el suministro oportuno, la calidad de los insumos y el cumplimiento responsable de los pagos son acciones adecuadas para mantener la buena relación con proveedores durante la trayectoria del negocio. Pues esto, genera un lazo de confianza en ambas direcciones, lo que podría ocasionar por ejemplo el aumento en los plazos de pago, la ampliación de cupos de créditos o una flexibilidad en los cobros durante una crisis. Adicionalmente, es común que los oferentes en el mundo de los negocios cuiden a sus mejores clientes, entregado una mayor flexibilidad y preocupación por el buen servicio hacia ellos.

Además de la confianza que genera los pagos en los tiempos estipulados entre comprador y vendedor, el estrés financiero se vería reducido. Durante momentos de dificultad no es raro que las diferentes empresas entre esos los proveedores y acreedores busquen una mayor liquidez para cumplir con sus responsabilidades, por lo que obligaría a algunos de ellos a solicitar aún más rápido los pagos de sus cuentas por cobrar o ser más restrictivos en su política de cobros, suscitando a un aumento en la presión y estrés de los microempresarios para poder cumplir a los requerimientos de sus suministradores. De ahí, el pago oportuno de las obligaciones y

una buena salud financiera a partir de buenas prácticas brindaría un sentimiento de tranquilidad y más en el contexto de una crisis, minimizando el ya nombrado "estrés financiero".

Hoy en día, la transición digital se ha acelerado a un nivel increíble, condicionando la necesidad de adaptarse a ellas. Esto no significa que se tenga que realizar grandes inversiones en plataformas digitales, softwares o tecnologías artificiales, sino buscar aplicaciones que se encuentren a la mano, no sean costosas y se utilicen masivamente. Las redes sociales son un tema importante para divulgar, promocionar y compartir información del negocio debido a su gran comunidad y el crecimiento de su uso. De hecho, dentro de estas redes existen herramientas que son tendencias y aún muchas personas no las utilizan como es el caso de la creación de páginas dedicadas al negocio dentro de Facebook, las cuales presentan mayores ventajas de promoción y publicación que los perfiles normales, y WhatsApp Business que permite un mayor acercamiento del negocio al cliente de una manera digital. Así mismo, los medios de pago presentan este comportamiento de transición, pasando del efectivo a tarjetas, datáfonos y Apps como Nequi y Daviplata, donde la no adaptación a ellas presentaría una disminución en la captación de clientes con esta modalidad de pago y generaría una insatisfacción o inconformismo entre sus compradores como se evidenció en este estudio.

### ***Acciones durante la crisis***

Ante la imprevisibilidad e incertidumbre de las crisis, resulta necesario reaccio-

nar de manera inmediata y adecuada para evitar dificultades que puedan generar demasiadas pérdidas y causar el quiebre de la empresa.

Para garantizar la supervivencia de la microempresa, hacer frente a la escasez de liquidez y amortiguar el golpe que causa del alza en los precios durante una crisis, la restricción en gastos o austeridad es una acción indispensable para las empresas o personas durante estas situaciones. Evitar compras innecesarias, disminuir los pedidos de productos que no se venden con frecuencia, trabajar con el inventario ocioso, realizar pactos con los proveedores en la medida que la relación sea buena, y acudir como último recurso a la reducción del salario de los trabajadores, son algunas de las opciones para minimizar los costos. Así mismo, muchas microempresas tienen sus instalaciones dentro de su inmueble de vivienda, lo que enlaza y conlleva también a una restricción de gastos en el hogar.

Al mencionar que algunas microempresas cuentan con las instalaciones de su negocio en la misma vivienda, resulta muy posible que además del dueño existan miembros de su familia que también convivan en ella. Por esto, los familiares pueden ser un amortiguador en las crisis al contar con ellos como mano de obra disponible, con recursos de sus ahorros o trabajos y el apoyo en la reducción de gastos. Así mismo, es recomendable que, al tener esa cercanía entre el negocio y los miembros de la familia, el microempresario brinde conocimientos de la empresa, de sus operaciones y del sector al que pertenece, todo esto para evitar un desconocimiento y confusión

al recibir ayudas de sus familiares dentro del negocio, aumentando la comunicación, operabilidad y buen funcionamiento de la empresa.

Por otra parte, como se pudo observar en este estudio, el temor muchas veces se apodera de los microempresarios al pensar en un futuro incierto que pueda afectarlos a ellos, su familia y a su negocio. De hecho, la amplia información que se recibe en tiempos de crisis y que en ocasiones es totalmente falsa afecta en mayor grado este aspecto. Para esto, la capacidad de análisis y verificación de la información es una cualidad fundamental en estos momentos, pues a partir de ella se minimiza el miedo y se entrega el valor de lo que verdaderamente está pasando sin llegar a una desmesurada preocupación. Además, esta capacidad evita el error de cometer acciones por la desesperación o el temor, por ejemplo, al acudir a más deudas cuando en realidad no se requieren. Por otro lado, estas características apoyan las diferentes buenas prácticas que se han mencionado en este capítulo, por ejemplo, una buena administración se podría soportar en la implementación de indicadores financieros básicos como se planteó en este estudio, el cual permitiría ver la situación financiera del negocio con algo más de claridad para la ejecución de un mejor análisis.

Las crisis no afectan de la misma manera a todos los sectores económicos, como se observa en esta investigación existen microempresas que aumentaron sus ventas a pesar de encontrarse en una crisis nacional provocada por la pandemia. Por ello, hay que responder sin miedo a estos cambios, analizar muy

bien el sector, sus clientes, ventas y conocer el rendimiento de la empresa para adaptarse a las oportunidades y demanda que se están dando en el momento. Ejemplo de lo anterior es el estar alerta de los sectores, productos o servicios que si tienen ventas en esos momentos de crisis, respondiendo el tiempo que sea necesario a estos lineamientos como ocurrió en el caso de Tecnilujos al realizar mantenimientos de transporte público a pesar de ser una microempresa de instalación de repuestos de lujos. Así mismo como ocurrió en esta pandemia, la restricciones de ventas al público permitieron la implementación y fortalecimiento de canales de distribución como el domicilio, cumpliendo con los requerimientos del cliente a partir de las prohibiciones de movilidad. Sin embargo, pueden existir ciertos condicionamientos como los que trajo el COVID-19 al trabajar con un personal reducido o con distanciamiento durante la cuarentena a los que hay que cumplir debido a la norma. Por lo anterior, es importante para los microempresarios estar informado del contexto, de sus clientes, proveedores, leyes y personas externas para una mayor y rápida adaptación.

Como se pudo ver en los casos de estudio, los métodos tradicionales, aunque antiguos y poco novedosos, terminan siendo un factor importante al realizar con ellos algunas mejoras o estandarizaciones. Por ejemplo, la promoción del método voz a voz a partir de los microempresarios que normalmente cuentan con una alta red social debido a sus clientes, proveedores, familiares, vecinos y conocidos, es una acción de alto impacto al querer multiplicar información

a un bajo costo. Por las restricciones de distancia ocasionadas en tiempos de pandemia, las llamadas a celular fueron otra herramienta para apoyar el anterior método. Del mismo modo, una línea telefónica propia de la microempresa donde no sólo se reciban las llamadas del cliente, sino que se realice también un “acompañamiento personal” y estandarizado donde se cumpla con el lineamiento del comprador de forma rápida y con calidad, es una experiencia agradable y acortaría el tiempo entre pedidos.

Por último, la responsabilidad social empresarial debe ser una práctica dentro de todos los niveles económicos, desde las multinacionales hasta las medianas, pequeñas y microempresas, prestando especial atención a estas última ya que son motores en la economía de muchos países. La pandemia, además de afectaciones financieras trajo amplias restricciones de movilidad y bioseguridad para evitar la propagación del virus, sin embargo, muchas personas no creían en la situación que se estaba viviendo, quedando expuestos al COVID-19 y aumentando el su nivel de transmisión y casos, lo que podría haber desencadenado en restricciones más severas u otros cierres y consecuencias graves en la economía. Por ello, las microempresas deben actuar con buen comportamiento, responsabilidad y no hacerse de la vista gorda a situaciones como estas, aportando métodos de prevención en este caso y conciencia durante las crisis.

## **Conclusiones**

Como se puede ver en la revisión de literatura y los casos de estudio, las cri-

sis tienen consecuencias al disminuir las actividades económicas por la falta de movimiento y escasez de dinero o por las restricciones establecidas para evitar la propagación del virus como se observó en la pandemia. Lo anterior, afecta de manera inmediata a las microempresas a causa de su débil estructura, baja diversidad de actividades y los pocos planes de prevención de riesgos que tienen, pues estas afrontan sus operaciones día a día y afirman no estar preparadas ante una crisis imprevista. Así mismo, la vinculación entre hogar y negocio termina afectando a la familia, pues en su colaboración con la reducción de gastos se cohiben de diferentes acciones para evitar pérdidas en la liquidez de la empresa. Por otra parte, estas crisis siempre generan un efecto que normalmente es negativo para el talento humano ya que se pueden disminuir sus salarios, incrementar la presión laboral, adaptarse a nuevos métodos de trabajo, entre otros, lo que generaría un aumento en los niveles de estrés que no sólo se ven reflejados en los empleados sino también en toda la microempresa. De igual manera, el temor es otra consecuencia que siempre aparece en estos momentos de incertidumbre, el cual se ve influenciado y muchas veces agravado por la gran cantidad de información recibida a través de los diferentes medios de comunicación masiva. A pesar de lo anterior, las microempresas seleccionadas en este estudio lograron mantenerse y no llegaron a despedir parte de su personal puesto que realizaron acciones adecuadas y aprovecharon los cambios y ventajas de los diferentes sectores del mercado, llevándolas a entrar en ese pequeño porcentaje de empresas menos afectadas durante esta crisis de pandemia.

Las microempresas siguen presentando dificultades en el acceso a créditos con entidades bancarias o auxilios entregados por parte del gobierno en momentos de crisis. Como se evidencia en este estudio, los microempresarios si conocían de estas ayudas pero al intentar acceder se presentaron ciertas complejidades que desmotivaron e influyeron en la no toma de estos soportes. Por ello, a pesar de que las microempresas se encuentran más informadas en la actualidad, aún sigue existiendo esa brecha en el difícil acceso a estos apoyos, obligándolas a desarrollar acciones por sí solas para evitar el cierre y sobrevivir a estos tiempos de crisis.

Generalmente, las microempresas se orientan hacia la liquidez y adaptación al enfrentar una crisis. Para responder a sus obligaciones, los pequeños negocios se enfocan en el aumento de su liquidez a través de diferentes métodos como: reducir gastos, aumentar ventas (observado en los casos de estudio), disminuir pedidos, evitar compras innecesarias, acceder a recursos familiares u otras acciones que posibiliten al dueño contar con un adecuado flujo de dinero. De igual manera, la adaptación es altamente implementada por las microempresas, permitiendo una respuesta rápida a los cambios del mercado, ajustarse a las restricciones y aprovechar la demanda de los sectores que si tienen ventas en ese momento. Por otra parte, dentro de las buenas prácticas encontradas en esta investigación se destaca la calidad y la buena relación con las partes interesadas, las cuales son características esenciales para la competitividad pero que en muchas ocasiones

son descuidadas por los microempresarios al buscar una mayor economía. Así mismo, la necesidad de adaptación a las nuevas tecnologías es más notable con el pasar el tiempo, esto se pudo constatar con el inconformismo de los clientes presentando en los casos de estudio al no poder pagar con medios digitales, demostrando que el mundo de los negocios seguirá en constante cambio y la no adaptación hacia esos métodos digitales generaría efectos perjudiciales. Por último, se comprobó que para sobrepasar con mayor éxito los momentos de crisis, la realización de acciones no sólo se debe centrar en el mismo instante que estas aparecen, sino también en ejecutar métodos o hábitos con anterioridad que eviten un impacto más fuerte ante lo imprevisto.

Así mismo, como se evidenció en la formulación de los casos de estudio y la revisión de literatura, las buenas prácticas no logran un aumento en las ventas de todas las microempresas debido a que existen aspectos de las crisis que impactan de diferente forma a los sectores empresariales, sin embargo, estas sí generan una disminución en las afectaciones de esos momentos de contracción económica y aprovechan las oportunidades que se presenten, llevando a sobrepasar estas situaciones y evitar el quiebre del negocio.

Por último, las microempresas también demostraron que las acciones realizadas para responder a las diversas crisis son semejantes y no dependen en su mayoría del sector al que pertenecen o el contexto geográfico en el que se encuentran puesto que gran parte de ellas son ope-

raciones dentro de la propia empresa, lo que permite concluir que estas buenas prácticas no sólo podrían ser implementadas por los microempresarios de Barrancabermeja sino también adaptadas para el resto del territorio colombiano.

## Referencias Bibliográficas

- Agwa-Ejon, J., & Mbohwa, C. (2015). Financial Challenges Faced by SMMES in Gauteng South Africa. *International Association for Management of Technology (IAMOT) 2015 Conference Proceedings*, (págs. 1-15). Johannesburg, South Africa. Obtenido de <https://documentations.wiki/2xN3b/financial-challenges-faced-by-smmes-in-gauteng.html>
- Bennett, K., & Phillipson, J. (2004). A Plague Upon their Houses: Revelations of the Foot and Mouth Disease Epidemic for Business Households. *Sociologia Ruralis*, 44, 261-284. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9523.2004.00275.x>
- Cáceres-Martelo, A., Uribe-Úran, A., Blanco-Ariza, A. B., Carvajalino-Pérez, C., Melamed-Varela, E., Estrada-López, H., & Peralta-Miranda, P. (2021). Gestión de Marketing en la Era Digital: Estrategias para Microempresas Frente a la Incidencia Económica del Covid-19. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12442/7962>
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja (CCbarranca). (2014). Concepto Sobre el Comportamiento Económico y Social. Barrancabermeja. Obtenido de <https://www.ccbarranca.org.co/assets/comportamiento-economico-camara-barranca-bermeja-2014.pdf>
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja (CCBARRANCA). (2021). Dinámica empresarial 2021. Barrancabermeja. Obtenido de [https://drive.google.com/file/d/1PI2aHbs2r-1daPDSX1cL58x4oOA\\_JWyCE/view](https://drive.google.com/file/d/1PI2aHbs2r-1daPDSX1cL58x4oOA_JWyCE/view)
- Coello Tenemesa, D. D., Santander Macías, K. A., Zambrano Quijije, W. V., & Cedeño Coya, J. Y. (2021). Innovación tecnológica y su impacto en el desarrollo de las microempresas por covid-19. *Ciencia Latina*. Obtenido de [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.641](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.641)
- elEconomista.es. (2015). elEconomista.es. Recuperado el junio de 2022, de ¿Por qué se desplomó el petróleo en 2014? Los verdaderos culpables más allá del fracking: <https://www.eleconomista.es/materias-primas/noticias/6463592/02/15/Los-verdaderos-responsables-del-desplome-del-petroleo-durante-2014-el-fracking-no-esta-solo.html>
- Ellis, F. (2000). Rural Livelihood Diversity in Developing Countries: Evidence and Policy Implications. *ODI Natural Resource Perspectives*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/42765249\\_Rural\\_Livelihood\\_Diversity\\_in\\_Developing\\_Countries\\_Evidence\\_and\\_Policy\\_Implications](https://www.researchgate.net/publication/42765249_Rural_Livelihood_Diversity_in_Developing_Countries_Evidence_and_Policy_Implications)
- Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA). (2020). Informe de Desempeño Social 2020. Obtenido de [https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/wp-content/uploads/2021/07/FMBBVA\\_InformeDesempen%CC%83o2020.pdf](https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/wp-content/uploads/2021/07/FMBBVA_InformeDesempen%CC%83o2020.pdf)
- Galarza Villalva, M. F., Cruz Piza, L. A., Castro Pataron, E. K., & Marcial Coello, C. R. (2020). La Gestión Administrativa y la Competitividad de las Microempresas Durante y



- Post la Emergencia por Covid-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 100-105. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1757>
- Guevera Mira, J. D., Cartagena de Leiva, H. B., Pacheco Cruz, E. A., Palacios Chávez, S. E., & Tovar Osegueda, D. E. (2021). Situación de la Empresa Salvadoreña Frente a la Emergencia COVID-19. *Realidad Empresaria (RE)*. Obtenido de <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i10.10576>
- Hernández, S. B., & Platero Jaime, M. (s.f.). Las Microempresas en Tiempos de Crisis: Análisis de la Formación, la Experiencia y la Innovación. Obtenido de <https://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20108.1%20Sonia%20BENITO%20y%20Manuel%20PLATERO.htm>
- Hutchinson, K., Fergie, R., Fleck, E., Joufflas, G., & Parry, Z. (2021). Flexing the Leadership Muscle: An International Study of Entrepreneurial Resilience in Rural Communities During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Small Business Strategy*, 100-112. Obtenido de <https://doi.org/10.53703/001c.29484>
- Lucas Vizñay, V. A. (2021). Estrategias Financieras Frente a la Crisis por Covid-19 para la Reactivación Económica de las Microempresas de Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6246>
- Madzivhandila, T. S., & Niyimbanira, F. (2020). Rural Economies and Livelihood Activities in Developing Countries: Exploring Prospects of the Emerging Climate Change Crisis. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 12, 239-254. Obtenido de <https://doi.org/10.34109/ijefs.202012115>
- Pérez Estébanez, R. (2016). Innovación tecnológica en microempresas españolas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 214-226. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/21256>
- Phillipson, J., Bennett, K., Lowe, P., & Raley, M. (2004). Adaptive responses and asset strategies: the experience of rural micro-firms and Foot and Mouth Disease. *Journal of Rural Studies*, 227-243. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2003.08.006>
- Rodríguez Hernández, L. (28 de Junio de 2021). RCN Radio. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/economia/mipymes-generan-mas-del-78-de-los-empleos-en-colombia-mincomercio>
- Serna, M. G. (2012). Empresas familiares frente a las crisis. *ociedad y Territorio*, vol. Economía, Sociedad y Territorio, vol. xii, núm. 3, 43-80. Recuperado el junio de 2022, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v12n38/v12n38a3.pdf>
- Steiner, A., & Atterton, J. (2015). Exploring the contribution of rural enterprises to local resilience. *Journal of Rural Studies*, 30 - 45. Recuperado el septiembre de 2020, de <https://daneshyari.com/article/preview/92447.pdf>
- Tambunan, T. T. (2018). The impact of the economic crisis on micro, small, and medium enterprises and their crisis mitigation measures in Southeast Asia with reference to Indonesia. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 6, 29 - 39. doi:<https://doi.org/10.1002/app5.264>
- Unioncamere-InfoCamere. (Noviembre de 2013). Crisi: le donne rispondono con l'impresa, +4mila in 12 mesi. *Il Giornale delle PMI*. Recuperado el mayo de 2022, de

<https://www.giornaledellepmi.it/crisi-le-donne-rispondono-con-limpresa-4mila-12-mesi-2/>

- Urbano Borja, E. J. (2017). Estrategias implementadas por las empresas de prestación de. Quito. Recuperado el junio de 2022, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5872/1/T2414-MAE-Urbano-Estrategias.pdf>
- Van, T., Gurău, C., Lahiani, A., & Seran, T.-L. (2018). Do crises impact capital structure? A study of French micro-enterprises. *Small Bus Econ*, 50, 181-199. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9899-x>
- Villa Castaño, L. E., & Perdomo-Ortiz, J. (2022). COVID-19 y microempresas: un estudio exploratorio en Bogotá-Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 781-800. Recuperado el junio de 2022, de <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37847/41701>
- Walasek, R., & Zimon, G. (2020). The analysis of financial liquidity management in small transport enterprises during the COVID 19 pandemic - case study of Poland. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. Obtenido de <https://www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2020/b565107-062.pdf>