

Año 28
No. Especial 9, 2023
ENERO-JUNIO



Año 28
No. Especial 9, 2023
Enero-Junio

Revista Venezolana de Gerencia



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

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Estrategias de supervivencia empresarial de las pymes de la Ciudad de Pasto*

Benavides Pupiales, Luis Eduardo**
Goyes Eraso, Sandra Lucía***
López Díaz, Víctor Hugo****

Resumen

En entornos tan turbulentos como los actuales caracterizados por diversas problemáticas económicas, políticas, sociales, tecnológicas y ambientales se requiere que las empresas estén preparadas para afrontar cambios repentinos y puedan sobrevivir a lo largo del tiempo. La presente investigación evaluó la implementación de algunas estrategias de supervivencia en un grupo de pymes de la ciudad de Pasto con el fin de establecer como han respondido a momentos de crisis de los últimos años. Se aplicó un cuestionario con escala Likert a un total de 221 empresas encontrando que en la mayoría de los casos han optado por mejorar productos y se han acogido han beneficios tributarios por impuesto de renta. Sin embargo, en los tiempos recientes, se requiere el apoyo estatal que se materialice en recursos financieros para sostener los salarios del personal y evitar despidos masivos que ahonden más la crisis sanitaria que ha impactado negativamente el consumo de los hogares.

Palabras clave: estrategias de supervivencia; pymes; crisis.

Recibido: 30.11.22

Aceptado: 07.02.23

* Agradecimiento especial a la Universidad CESMAG por el apoyo financiero y a los docentes participantes del Grupo de Investigación San Francisco de Asís del Programa de Administración de Empresas, así como al Grupo de Investigación Élite Empresarial de la Universidad Mariana.

** Magister en Administración; Universidad del Valle-Colombia; Administrador de Empresas; Universidad de Nariño-Colombia; Docente Tiempo Completo; Universidad Cesmag. (Nariño, Colombia). Email: lebenavides@unicesmag.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2506-7888>

*** Magister en Pedagogía; Universidad Mariana-Colombia; Contadora Pública; Universidad Mariana-Colombia; Docente Tiempo Completo; Universidad Cesmag. (Nariño, Colombia). Email: slgoyes@unicesmag.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5133-7100>

**** Magister en Gestión Empresarial; Universidad Libre-Colombia; Economista; Universidad de Nariño-Colombia; Docente Tiempo Completo; Universidad Mariana. (Nariño, Colombia). Email: victorhlopez1@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0829-9150>

Strategies for business survival for smes in the City of Pasto

Abstract

In environments as turbulent as the current ones, characterized by various economic, political, social, technological and environmental problems, companies are required to be prepared to face sudden changes and be able to survive over time. This research evaluated the implementation of some survival strategies in a group of SMEs in the city of Pasto in order to establish how they have responded to moments of crisis in recent years. A questionnaire with a Likert scale was applied to a total of 221 companies, finding that in most cases they have chosen to improve products and have received tax benefits for income tax. However, in recent times, state support that materializes in financial resources is required to sustain staff salaries and avoid massive layoffs that further deepen the health crisis that has negatively impacted household consumption.

Keywords: survival strategies; SMEs; crisis.

1. Introducción

Para la mayoría de empresas, cualquier escenario de crisis incierto y cambiante como el que vivimos actualmente genera varios desafíos. Las estrategias que venían funcionando hace meses o años ya no generan los mismos resultados. Las empresas ahora son más conscientes de la amplia variedad de peligros a los que pueden estar expuestas a diario. Hoy en día se observa el impacto de eventos tan no relacionados como una epidemia global, un aumento en los tipos de cambio, una guerra, huelgas laborales, un virus informático, oleadas de delincuencia o un terremoto en cualquier empresa o industria determinada. Algunos de estos riesgos pueden controlarse, mientras que otros no (Smith & Michaelson, 2006).

De acuerdo a un estudio sobre supervivencia empresarial de Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia, en el cual se extraen estadísticas a nivel mundial, menciona que en la mayoría de países de la OCDE en promedio entre el 20% y 30% de las empresas nacientes cesan su actividad en el primer año de creación, luego de tres años el 40% y cinco años después, ya han desaparecido cerca del 60%. El mismo estudio indica que en Chile y Argentina, de cada 10 sociedades creadas, 5 siguen activas después de cinco años de operación, en Colombia 4, mientras que, en México solo lo hacen 3 (CONFECÁMARAS, 2023).

En Bogotá se ha encontrado que el 95% de las organizaciones sobrevive el primer año y solamente el 50% llega a los 8 años, situación similar a la encontrada en estudios en empresas

de Estados Unidos. El promedio de vida al momento de la cancelación de las microempresas estudiadas es de 2,3 años. También se encontró que en las actividades económicas de transporte, almacenamiento y comunicación y comercio, reparación, restaurantes y hoteles tienen una mayor probabilidad de cierre (Santana, 2017).

El estudio denominado "Factores determinantes de la supervivencia y exportación de las empresas colombianas" realizado por INNPULSA (2019), entre otros hallazgos, encontró que, en el primer año de vida de las empresas en Colombia, 3 de cada 4 empresas sobreviven (77.6%); en el quinto año, 1 de cada 2 empresas continúan vigentes (53.4%); y pasados 10 años, 2 de cada 5 empresas prevalecerán (40,5%). Además, por actividad económica, las inmobiliarias exhiben tasas de supervivencias superiores al 70% seguidas en su orden por la industria manufacturera, actividades profesionales, científicas y técnicas, comercio al por mayor y por menor, cerrando con las empresas dedicadas a actividades de administración y servicios de apoyo.

La Gran Encuesta Integrada de Hogares del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE, 2020) indica que el sector que más empleo genera en la ciudad de Pasto es el comercio y reparación de vehículos (27,9%). El índice de competitividad de ciudades indica que Pasto se ubica en el puesto 13 entre 32 capitales, sin embargo, en el pilar 8 entornos para los negocios ubica la posición 31 y en el factor facilidad para abrir una empresa ocupa el puesto 17 (Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2020).

De acuerdo a la Cámara de

Comercio de Pasto (2020) en 2019 se presentó una liquidación y disolución de 258 sociedades, de las cuales las más representativas fueron: 60 dedicadas al comercio y reparación de vehículos, 33 que realizan actividades de servicios administrativos y de apoyo y 32 pertenecientes a la industria manufacturera.

Teniendo en cuenta esta problemática de sobrevivencia empresarial, se realizó un estudio en la ciudad de Pasto, ubicada al suroccidente de Colombia, donde hasta el momento se encuentra poca información relacionada con qué estrategias empresariales están utilizando las pymes para afrontar las crisis o que oportunidades del entorno les ayudan a mantenerse a flote. Se tomó como referencia las actividades económicas más representativas de la región, aplicando a los gerentes un cuestionario que permitió identificar la preferencia hacia determinadas estrategias de supervivencia.

2. Estrategias de supervivencia empresarial

Muchos gerentes asumen que para enfrentar la competencia extranjera pueden responder de tres formas: pidiendo al gobierno que restablezca las barreras comerciales o proporcione alguna otra forma de apoyo, convirtiéndose en un socio subordinado de una multinacional o simplemente vendiéndose y abandonando la industria (Dawar & Frost, 1999).

Un estudio realizado por Niehm et al, (2009) indica que algunos negocios no sobreviven porque los gerentes manifestaron una mayor tendencia a llevar el trabajo empresarial a casa con la familia, superponiendo los campos laboral y familiar. Los gerentes de

empresas se estaban ocupando de las responsabilidades familiares en el trabajo.

El crédito tradicional sigue siendo la principal fuente de financiamiento de las pymes. Aún es baja la demanda de productos de leasing y factoring. Los proveedores son muy apreciados. Sumado a esto se presenta una exclusión involuntaria de propietarios que afirman no necesitar crédito por falta de información calificada (Zuleta, 2018).

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2018) el financiamiento de las PYMES es una política prioritaria de los gobiernos de todo el mundo. Las garantías de crédito siguen siendo el instrumento más utilizado. Los gobiernos pretenden dar respuesta a las necesidades y exigencias específicas de las PYMES en cada región.

De acuerdo a un informe de Asobancaria (2018) en Colombia se estima que, por cada 100 nuevas micro, pequeñas y medianas empresas, únicamente 43 sobreviven 5 años después. Sin embargo, en otros países de la región se ha observado que casi la mitad llegan a alcanzar este período. Para contrarrestar este escenario se plantean como estrategias de apoyo a la supervivencia de las pymes el acceso a modalidades de crédito como el factoring, el leasing o las nuevas garantías mobiliarias, el incentivo de la vocación exportadora y el fortalecimiento de programas de educación financiera.

En Reino Unido se ha encontrado que la longevidad de las principales empresas depende más de unas pocas innovaciones significativas (radicales) que de muchas incrementales. La supervivencia de las empresas manufactureras se ve influida

positivamente y significativamente por el total de solicitudes de patentes, mientras que en las empresas de servicios la supervivencia depende de innovaciones significativas traducidas en nuevos productos y procesos (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018).

El estudio de Perspectivas sobre Pymes y empresariado 2019 encontró que las pymes se han quedado atrás en digitalización y las de menor tamaño tienen menos probabilidades de adoptar prácticas empresariales con tecnología mejorada. Además, las pymes también son menos proactivas al proteger sus datos y no están adecuadamente preparadas para enfrentarse a amenazas de ciberseguridad (OECD, 2019).

Es importante no solo centrarse en los temas financieros y de mercadeo, sino en el tema del personal. La realidad económica implica en ocasiones hablar solamente de despidos o licencias porque la posición actual obliga a reducir la fuerza de trabajo para sobrevivir. Sin embargo, es recomendable ser transparente con los empleados, informándoles lo que le está sucediendo a la empresa a partir de los ingresos y perspectiva del modelo de negocio. De esta manera se puede generar confianza y creación de valor a largo plazo (Liguori & Pittz, 2020).

A nivel de marketing digital se puede mencionar que aprovechando los recursos de internet y plataformas de comunicación (WhatsApp, ZOOM, Skype), se pueden realizar contactos específicos con proveedores y clientes para hacer un mejor uso de los limitados recursos de las pymes (Weaven et al, 2021).

Un estudio realizado en empresas de Pakistán sugiere que las pequeñas empresas utilizan las siguientes estrategias para hacer frente al

cambio: crisis humanitaria emergente, modelos comerciales ágiles y funciones comerciales eficaces. Estos hallazgos contribuyen a la literatura sobre los desafíos de las crisis actuales y cómo las empresas pueden hacer frente a esta situación utilizando una perspectiva de capacidades dinámicas (Rashid & Ratten, 2021).

La “nueva normalidad” creada por la pandemia ha traído como consecuencia el surgimiento de modelos innovadores que incluyen el uso de tecnologías prácticas (WhatsApp para servicios de compras en línea, por ejemplo), el bienestar de los trabajadores y la interacción con clientes a través de canales virtuales que en un futuro podrán seguirse usando pese a que pandemias como el COVID-19 desaparezcan (Rashid & Ratten, 2021).

De acuerdo al informe Monitoreo del impacto del Covid 19 en las empresas de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto, el 33% de las empresas ha utilizado el comercio electrónico a través de un portal web o de redes sociales para el fortalecimiento de la comercialización de bienes y servicios. El 42% de los empresarios alterna la forma de operación entre remota y presencial (Cámara de Comercio de Pasto, 2020).

Un estudio realizado en Bogotá y 59 municipios sobre el impacto del COVID-19 en las empresas encontró que el 41% de los encuestados manifestó que la ayuda más útil que el gobierno distrital/nacional puede dar, para garantizar la supervivencia y empleo durante la emergencia es posponer el pago de impuestos y asumir el pago de la nómina. El 33% de los encuestados manifestó haber tenido que enviar el 100% de los trabajadores a vacaciones (Cámara de Comercio de Bogotá & Universidad de los Andes, 2020).

A nivel mundial, las disposiciones laborales más importantes acogidas por los países pueden agruparse en siete grupos: (i) restricciones de despido y de suspensión de contratos; (ii) trabajo remoto y/o licencias remuneradas obligatorias a grupos vulnerables; (iii) apoyos económicos estatales a desempleados y trabajadores vulnerables; (iv) retiro de ahorros por desempleo; (v) reducción de jornadas laborales con reducción de ingreso; (vi) eliminación y/o suspensión de impuestos parafiscales y/o prestaciones sociales, y (vii) reducciones o suspensión de cotizaciones en seguridad social (Asociación Nacional de Industriales [ANDI], 2020).

Para Flores et al, (2021) el Desarrollo Organizacional constituye una estrategia corporativa integrada con el fin de fortalecer las capacidades empresariales para salir adelante en un entorno de crisis como el actual a causa de la pandemia. El apoyo estatal con recursos para la innovación es determinante para la supervivencia, como concluyó un estudio realizado por Góngora, García & Madrid (2010) que menciona que el comportamiento innovador de las PYMES subvencionadas es superior que el de las no subvencionadas.

Las empresas pueden lograr estabilidad en el mercado mediante estrategias de comercialización que les permitan satisfacer las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta las tendencias actuales para obtener ventajas competitivas, reduciendo sus costos empresariales y siendo responsables con el medio ambiente, lo cual se convierte en un atractivo para los clientes (Navarrete de la O & Sánchez, 2022).

3. Consideraciones metodológicas

Para poder desarrollar el estudio sobre estrategias de supervivencia se estableció una población (tabla 1) de 518 empresas (423 pequeñas y 95 medianas) con una existencia mayor a 5 años al

momento del estudio, dato extraído de una base de datos consultada en la Cámara de Comercio de Pasto. A partir de la fórmula de muestreo estadístico se obtiene un valor de 221 encuestas que fueron aplicadas de forma proporcional ($p\% = \text{muestra} / \text{población}$) como se muestra a continuación:

Tabla 1
Población y muestra del estudio

Actividad Económica	Pequeña (N1)	Mediana (N2)	Total	n1= p%×N1	n2= p%×N2	n
Industria Manufacturera	32	5	37	14	2	16
Construcción	72	19	91	31	8	39
Comercio y Reparación de Vehículos	241	45	286	103	19	122
Transporte y almacenamiento	34	7	41	14	3	17
Alojamiento y servicios de comida	17	5	22	7	2	9
Actividades financieras y de seguros	4	3	7	2	1	3
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	23	11	34	10	5	15
Total	423	95	518			221

Fuente: elaboración propia a partir de Base de Datos de Cámara de Comercio de Pasto.

El estudio fue de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional. Se empleó un cuestionario con el apoyo de las variables (cuadro 1) que incluyo una Escala de Likert (1. No se aplicó; 2. Se aplicó

alguna vez; 3. Se aplicó parcialmente; 4. Se aplicó en alto grado; 5. Se aplicó plenamente) para conocer la aceptación o rechazo de los empresarios hacia las estrategias de supervivencia propuestas.

Cuadro 1
Clasificación de las variables de supervivencia empresarial

Tipo de Estrategia	Descripción de la Estrategia
Corporativa	Fusión con otras empresas (FS) Adquisición de parte de una empresa o absorción total (AE) Consorcios y uniones temporales (CUT) Outsourcing para actividades de apoyo (OUT) Alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores (AEPD)
Operativas	Ampliación de las instalaciones de la empresa (AIE) Exportaciones (EXP)

Cont... Cuadro 1

Marketing	Planes de marketing para aumentar la participación en el mercado (PM) Lanzamiento de nuevos bienes/servicios (LBS) Mejora de la calidad de bienes/servicios actuales (MBS) Marketing Digital (MD)
Financieros	Acceso a crédito bancario (ACB) Acceso a fondos de apoyo para los empresarios de entidades públicas y privadas (AFE) Llegada de nuevos inversionistas (LNI) Recorte de costos y gastos (RCG) Venta de parte de los activos de la empresa (VAE) Renegociación de deudas (RD) Inversión en intangibles (II)
Tecnológicos	Implementación de software y hardware (IHS)
Talento Humano	Recorte de personal (RP)

Fuente: elaboración propia de los autores a partir de la revisión de literatura.

El alfa de Cronbach del instrumento da un resultado de 0,941 para las 20 estrategias revisadas indicando un alto grado de confiabilidad y validez del instrumento utilizado. La investigación se desarrolló durante el año 2020, indagando sobre la utilización de los factores propuestos en los últimos cinco años.

4. Implementación de algunas estrategias de supervivencia

La muestra objeto de estudio (tabla 2) se compuso principalmente

de empresas pequeñas (81,9%), constituidas jurídicamente en la mayoría de los casos como Empresas Unipersonales (52,5%) aunque después del 2008 empiezan a prevalecer las S.A.S. (42,1%) como la forma de asociación de mayor preferencia por la simplificación de los trámites a la hora de crearlas. El estudio incluyó diferentes actividades económicas, pero sin duda la de mayor prevalencia fue el comercio y reparación de vehículos (55,2%) tal como es expresado en la tabla 3.

Tabla 2
Caracterización de las empresas objeto de estudio

Variable	Resultados
Actividad Económica	Industria Manufacturera: 7,2% Construcción: 17,6% Comercio y reparación de vehículos: 55,2% Transporte y almacenamiento: 7,7% Alojamiento y servicios de comida: 4,1% Actividades financieras y de seguros: 1,4% Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social: 6,8%
Tipo de Sociedad Comercial	S.A.S: 42,1% E.U: 52,5% Sociedad Limitada: 5,4%
Tamaño de la Empresa	Pequeña: 81,9% Mediana: 18,1%

Fuente: elaboración propia de los autores a partir de la revisión de literatura.

Este dato va en consonancia con el último informe de Perfil económico del Departamento de Nariño que indica que en 2019 la participación sectorial del PIB estuvo compuesta principalmente por las actividades de Administración Pública y Defensa (27,7%) y Comercio, Hoteles y Reparación con el 19,7% (MINCOMERCIO, 2021).

De las estrategias empresariales de supervivencia propuestas en el cuestionario, se resalta que la de mayor aplicabilidad en su orden fueron: lanzamiento de nuevos productos/servicios (53,4%), mejora de la calidad de bienes/servicios actuales (51,6%), recorte de personal (40,3%), Venta de parte de los activos de la empresa (39,8%), implementación de software y hardware (35,3%), renegociación de deudas (33,9%), implementación de Marketing Digital (33,9%) y ampliación de las instalaciones de la empresa (32,1%).

Lo anterior está en consonancia con estudios como los realizados por Cuéllar Fernández et al (2016) en España que menciona que las Empresas de Alto Crecimiento (EAC) innovadoras se enfocan principalmente en innovaciones tecnológicas, es decir, introducción de productos o procesos nuevos o con mejoras significativas.

Respecto a las estrategias poco empleadas expresadas en la tabla 3 por las empresas para la supervivencia, se destacan Inversión en Intangibles (77,4%), exportaciones (75,1%), consorcios y uniones temporales (74,2%), adquisición de parte de una empresa o absorción total (71,5%), outsourcing para actividades de apoyo (56,6%), llegada de nuevos inversionistas (55,2%), acceso a fondos de apoyo a los empresarios de entidades públicas y privadas (52,5%) y fusión con otras empresas (51,6%).

Tabla 3
Estrategias de Supervivencia Empresarial pocas empleadas

Factor	No se aplicó	Se aplicó alguna vez	Se aplicó parcialmente	Se aplicó en alto grado	Se aplicó plenamente
Fusión con otras empresas	51,6%	5,4%	26,2%	10,9%	5,9%
Adquisición de parte de una empresa o absorción total	71,5%	6,8%	14,5%	4,1%	3,2%
Conorcios y uniones temporales	74,2%	8,1%	7,7%	5,4%	4,5%
Outsourcing para actividades de apoyo	56,6%	8,6%	15,8%	10%	9%
Lanzamiento de nuevos bienes/servicios	11,3%	5,4%	19,5%	10,4%	53,4%
Mejora de la calidad de bienes/servicios actuales	8,6%	10,4%	13,6%	15,8%	51,6%

Cont... Tabla 3

Planes de marketing para aumentar la participación en el mercado	26,2%	15,8%	19,5%	11,8%	26,7%
Alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores	24,4%	17,2%	20,4%	14,5%	23,5%
Acceso a crédito bancario	15,8%	11,3%	21,7%	18,1%	33%
Acceso a fondos de apoyo a los empresarios de entidades públicas y privadas	52,5%	7,7%	16,3%	12,7%	10,9%
Llegada de nuevos inversionistas	55,2%	16,3%	12,2%	9,5%	6,8%
Recorte de costos y gastos	5,4%	8,6%	10%	33%	43%
Venta de parte de los activos de la empresa	14,5%	10,4%	19%	16,3%	39,8%
Renegociación de deudas	16,3%	13,1%	15,8%	20,8%	33,9%
Ampliación de las instalaciones de la empresa	26,2%	12,2%	16,3%	13,1%	32,1%
Inversión en Intangibles: marcas, patentes, concesiones y franquicias, derechos, know how y licencias	77,4%	7,2%	5,9%	4,1%	5,4%
Exportaciones	75,1%	5,9%	7,7%	7,7%	3,6%
Implementación de Marketing Digital	17,2%	10,4%	16,3%	22,2%	33,9%
Implementación de software y hardware	14,5%	12,7%	17,6%	19,9%	35,3%
Recorte de personal	17,6%	13,6%	13,1%	15,4%	40,3%

Fuente: elaboración propia de los autores a partir de la revisión de literatura.

Varias de las estrategias mencionadas requieren la destinación de recursos financieros considerables, pero las pymes en América Latina se enfrentan a limitaciones como elevados costos financieros, bajo desarrollo del mercado de capitales y del sistema financiero de la región y requerimientos

elevados para la solicitud de créditos bancarios (Laitón & López, 2018).

A continuación, se realiza un análisis correlacional bivariado entre las diferentes estrategias de supervivencia, encontrando las siguientes relaciones significativas:

- Fusión empresarial y outsourcing

(0,786): la nueva empresa resultado de la fusión se concentra en las actividades principales y prefieren subcontratar algunas actividades de apoyo.

- Fusión empresarial y Planes de Marketing (0,771): la empresa que resulta de la fusión requiere un plan comercial acorde a su nueva realidad.
- Fusión empresarial y acceso a fondos de apoyo (0,720): al unir dos empresas se requiere ajustar los recursos financieros al nuevo tamaño y en ocasiones recurrir a financiamiento adicional al aportado por los inversionistas.
- Outsourcing y acceso a fondos de apoyo (0,726): la subcontratación de actividades de apoyo empresarial implica la firma de contratos de prestación de servicios con entidades especializadas, razón por la cual el respaldo financiero es indispensable para soportar los pagos de estas obligaciones.
- Planes de Marketing y alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores (0,841): la planeación de mercadeo debe involucrar todos los agentes externos en la cadena de valor de la empresa involucrados en la producción y distribución de los productos.
- Planes de Marketing y acceso a fondos de apoyo (0,713): las estrategias de mercadeo que propongan las pymes pueden requerir la inyección de sumas considerables de recursos para generar un flujo de caja sostenible en el tiempo.

5. Conclusiones

En el caso de las PYMES es claro que deben cambiar la planeación lineal en escenarios estables por una enfocada

en escenarios que contemple factores estratégicos, operativos, comerciales y financieros, así como variables del entorno como pueden ser una recesión económica o una crisis sanitaria como la de COVID-19. Un punto de partida recomendable es transformar la cultura organizacional apegada a costumbres y tradiciones por una orientada al cambio. La evidencia revisada indica que solo aquellos que toman medidas oportunamente antes de cualquier eventualidad lograron sobrevivir.

Es importante resaltar que las principales estrategias de supervivencia que se adoptaron por las pymes fueron el lanzamiento de nuevos productos/servicios y la mejora de la calidad de bienes/servicios actuales. En este caso, el apoyo a procesos de innovación es fundamental. A pesar de que algunas tecnologías existentes pueden parecer simples, pueden ayudar a sobrevivir a las empresas sin recurrir a grandes inversiones si se les da un uso adecuado

El posicionamiento de marca de los productos y servicios es fundamental. Un gran porcentaje de las empresas han sobrevivido gracias a que permanecieron en la mente de sus clientes pese a todas las problemáticas que se han presentado. Hoy en día las redes sociales son una herramienta poderosa para estar cerca de los clientes pese a las restricciones de movilidad.

A nivel externo, los gobiernos deben considerar la posibilidad de brindar apoyo efectivo a las PYMES, especialmente en la subvención de salarios para reducir la cantidad de despidos masivos que impactan negativamente en el consumo de los hogares y por ende en las ventas de negocios minoristas que no cuentan con grandes capitales para afrontar épocas de crisis.

Referencias bibliográficas

- Asobancaria (2018). Supervivencia de las MiPyme: un Problema por Resolver. In *Semana Económica* (Vol. 1145). http://anif.co/sites/default/files/publicaciones/gepnacional_ii-17.pdf
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia- ANDI (2020). *Informe de coyuntura, COVID-19*. http://www.andi.com.co/Uploads/Informe_coyuntura_COVID-19_CESLA_ANDI.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes. (2020). *Encuesta de medición del impacto del COVID 19 en las empresas de Bogotá y 59 municipios*. <https://www.ccb.org.co/content/download/184316/file/11>
- Cámara de Comercio de Pasto (2020). Boletín Estadístico 2019 Movimiento del Registro Público Cámara de Comercio de Pasto. <https://ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2022/06/BOLETIN-ESTADISTICO-2020.pdf>
- Cámara de Comercio de Pasto (2020). *Monitoreo del impacto del COVID 19 en las empresas de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto*. <https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/12/Monitoreo-del-Impacto-Economico-del-Covid-19-en-las-Empresas-de-la-jurisdicción-de-la-Cámara-de-Comercio-de-Pasto-Noviembre.pdf>
- CONFECÁMARAS, 2023 (2023). Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años. <https://confecamaras.org.co/noticias/884-segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos>
- Consejo Privado de Competitividad, & Universidad del Rosario. (2020). Índice de Competitividad De Ciudades 2020. <https://compite.com.co/indice-de-competitividad-de-ciudades/>
- Cuéllar Fernández, B., Ferrer García, C., & Fuertes Callén, Y. (2016). Crecer en tiempos de crisis. Cómo son y cómo actúan las empresas de alto crecimiento en Aragón. *Economía Aragonesa*, 93–108. https://zaguan.unizar.es/record/56723/files/texto_completo.pdf
- Dawar, N., & Frost, T. (1999). Competing with giants. Survival strategies for local companies in emerging markets. *Harvard Business Review*, 77(2). <https://hbr.org/1999/03/competing-with-giants-survival-strategies-for-local-companies-in-emerging-markets>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE (2020). Mercado Laboral Pasto octubre-diciembre 2020. En Indicadores del Mercado Laboral 23 ciudades y áreas metropolitanas. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos#2020>
- Flores Urbáez, M., Chiriboga Moreira, M. K., & Intriago Bravo, M. E. (2021). Desarrollo organizacional y supervivencia empresarial en tiempos de pandemia por Covid-19: la experiencia de Avipechichal, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 6), 187–204. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.12>
- Góngora, G., García, D., & Madrid, A. (2010). Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en PYMES The Effect of Public Support on Innovative Behavior and Performance in SMEs. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI(3), 400–417. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rcs.v16i3.25512>

- INNPULSA, C. (2019). Factores determinantes de la supervivencia y exportación de las empresas colombianas. [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Entregable_4D - Documento Publicable.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Entregable_4D_-_Documento_Publicable.pdf)
- Laitón Ángel, S. Y., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, (85), 163-179. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>
- Liguori, E. W., & Pitz, T. G. (2020). Strategies for small business: Surviving and thriving in the era of COVID-19. *Journal of the International Council for Small Business*, 1(2), 106–110. <https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1779538>
- MINCOMERCIO. (2021). *Perfil económico: Departamento de Nariño*. <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=77fb746e-a686-4ec8-9214-96935b191e8a>
- Navarrete de la O, G. S., & Sánchez Valdés, A. (2022). Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística. Una aproximación al estado del conocimiento. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(1), 100-122. <https://doi.org/10.36390/telos241.07>
- Niehm, L. S., Miller, N. J., Shelley, M. C., & Fitzgerald, M. A. (2009). Small family business survival: Strategies for coping with overlapping family and business demands. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(3), 209–232. <https://doi.org/10.1142/S1084946709001314>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OECD. (2019). SME and Entrepreneurship Outlook 2019. In *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos- OCDE (2018). Financiamiento de Pymes y emprendedores 2018: un marcador de la OCDE (Vol. 1, Issue 1). www.oecd.org/cfe/sme
- Ortiz-Villajos, J. M., & Sotoca, S. (2018). Innovation and business survival: A long-term approach. *Research Policy*, 47(8), 1418–1436. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.04.019>
- Rashid, S. and Ratten, V. (2021). Entrepreneurial ecosystems during COVID-19: the survival of small businesses using dynamic capabilities. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(3), 457-476. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-09-2020-0110>
- Santana, L. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración. *Innovar*, 27(64), 51-62. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62368>
- Smith, D. M., & Michaelson, J. (2006). Business Survival Skills. *Graziadio Business Review*, 9(2). <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/business-survival-skills/>
- Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., & Grace, D. (2021). *Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs*. *Journal of Business Research*, 128, 109–123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.009>
- Zuleta, L. (2018). *Inclusión financiera de la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Financiamiento para el Desarrollo. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40771/1/S1601064_es.pdf