

AÑO 30 No. 109, 2025  
ENERO-MARZO



No. 109, 2025  
ENERO-MARZO



# Revista Venezolana de Gerencia



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

ISSN 1315-9984

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

Como citar: Londoño-Pineda, A. A., y Cano, J. A. (2025). Innovación en servicios en Colombia: efectos y respuestas ante la crisis de la Covid-19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(109), 91-105. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.109.7>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 30 No. 109, 2025, 91-105  
Enero-Marzo  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Innovación en servicios en Colombia: efectos y respuestas ante la crisis de la Covid-19

Londoño-Pineda, Abraham Allec\*  
Cano, Jose Alejandro\*\*

## Resumen

La crisis de la Covid-19 ha afectado significativamente al sector servicios en Colombia, impactando ingresos, liquidez y modelos de negocio. Este artículo tiene como objetivo analizar efectos, respuestas y oportunidades de innovación en tres subsectores: cooperativas financieras, juegos de azar y tiendas minoristas de mascotas. El estudio emplea una metodología de casos múltiples, utilizando un muestreo por conveniencia de empresas de diferentes subsectores en Colombia. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas y los datos fueron procesados con Atlas TI para analizar los efectos, respuestas y oportunidades de innovación durante la crisis de la Covid-19. Las respuestas ante la crisis se centran en facilitar procesos a clientes, ofrecer servicios a domicilio y digitales, y solicitar asistencia gubernamental. El estudio revela que, aunque la crisis de la Covid-19 generó serios desafíos financieros en los subsectores de servicios en Colombia, también impulsó una rápida adopción de innovaciones digitales y transformación organizativa en el sector de servicios, abriendo una oportunidad significativa para la implementación de tecnologías de la industria 4.0.

**Palabras clave:** Crisis económica; Covid-19; oportunidades de innovación; sector servicios.

---

**Recibido:** 09.09.24

**Aceptado:** 26.11.24

\* Doctor en Desarrollo Sostenible. Profesor investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín, Medellín-Colombia. Email: [alondono@udemedellin.edu.co](mailto:alondono@udemedellin.edu.co), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2419-0211>

\*\* Doctor en Ingeniería, Industrial y Organizaciones. Profesor investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín, Medellín-Colombia. Email: [jacano@udemedellin.edu.co](mailto:jacano@udemedellin.edu.co), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2638-5581>

# Innovation in services in Colombia: effects and responses to the Covid-19 crisis

## Abstract

The Covid-19 crisis has had a significant impact on Colombia's service sector, affecting revenues, liquidity and business models. This paper aims to analyze the impact, responses and opportunities for innovation in three sub-sectors: financial cooperatives, gaming and pet retail. The study employs a multi-case methodology, using convenience sampling of firms from different sub-sectors in Colombia. Semi-structured interviews were used, and data were processed using Atlas IT to analyze the impact, responses and opportunities for innovation during the Covid-19 crisis. Responses to the crisis focus on facilitating customer processes, offering home-based and digital services, and seeking government support. The study shows that while the Covid-19 crisis created serious financial challenges for Colombia's service subsectors, it also spurred the rapid adoption of digital innovation and organizational transformation in the service sector, opening up a significant opportunity for the adoption of Industry 4.0 technologies.

**Keywords:** Covid-19; economic crisis; innovation opportunities; service sector

## 1. Introducción

Las crisis económicas, como la Gran Depresión de 1929 y la crisis de 2008, comparten la desaceleración económica y la caída del empleo e inversión privada (Delgado, 2010). La pandemia de Covid-19 tuvo efectos similares en el sector manufacturero y de servicios, afectando operaciones y causando falta de mano de obra y reducción en exportaciones (Panda et al, 2023; Zhao, 2022). En Colombia, la pandemia trajo retrocesos económicos y sociales, devolviendo indicadores a niveles de 2010 (UNDP, 2021) y se considera la crisis financiera más grande hasta la fecha (Brodeur et al, 2021; Caracciolo et al, 2020).

La crisis ha suscitado diversos enfoques económicos: las teorías marxistas señalan contradicciones capitalistas (Gandásegui, 2020), las keynesianas promueven intervención

estatal (Castillo, 2020), mientras que las perspectivas institucionalistas resaltan el rol de las instituciones (Parada, 2020), y las schumpeterianas, la importancia del empresario en la reactivación económica (The Economist, 2020).

Este estudio se centra en el sector servicios, vital para la economía global, pues representa el 66% del PIB en Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021). En Colombia, la Covid-19 afectó gravemente a los servicios, causando interrupciones operativas y reducción de ingresos. Menos del 4% de las empresas en Bogotá operaron a plena capacidad, y alrededor del 25% permanecieron inactivas (Rodríguez, 2020). Entre los servicios más afectados se incluyen alojamiento, alimentación, inmobiliarios, administración y comercio (Bonet-Morón et al, 2020).

Diversos estudios han analizado el impacto de la pandemia en el sector

servicios globalmente: en China, afectó la demanda y logística (Chen et al, 2021); en [EE.UU.](#), golpeó industrias de entretenimiento y aerolíneas (Gunay & Kurtulmus, 2021); y en Corea del Sur, impulsó pedidos en línea en alimentos (Lee & Ham, 2021). Otros estudios documentaron los efectos según la región y tipo de servicio, mostrando diferencias en los impactos y las respuestas adoptadas (Skare & Riberio, 2021).

El problema abordado en este artículo es el impacto de la Covid-19 en los subsectores de servicios en Colombia, y las oportunidades de innovación que surgieron en medio de la crisis. Este estudio analiza los efectos económicos, las respuestas empresariales y las oportunidades de innovación en tres subsectores específicos: cooperativas financieras, juegos de azar y tiendas de mascotas. Cada subsector fue seleccionado por sus características frente a la crisis, destacando respuestas diferenciadas en digitalización y gestión financiera. La investigación emplea un estudio de caso múltiple, enfocándose en perspectivas schumpeterianas sobre la innovación y el emprendimiento. Finalmente, se exponen las implicaciones y conclusiones sobre oportunidades de innovación en la gestión de crisis.

## 2. Modelo de innovación de Schumpeter

Este estudio se basa en las teorías schumpeterianas de innovación, donde el empresario puede transformar una crisis mediante cinco formas de innovación: nuevos bienes y servicios, métodos de producción, mercados, fuentes de suministro y organización (Schumpeter, 1934; Terán & Guerrero,

2020). En el contexto de crisis, la innovación ofrece alternativas de adaptación para empresas, enfocándose en la explotación de oportunidades (Drucker, 1985; Windrum & García-Goñi, 2008).

El estudio del emprendimiento ha girado en torno a si las oportunidades existen en el entorno o son creadas (Ramoglou & Tsang, 2014), con algunos autores prefiriendo términos como reconocimiento (Baron, 2008) o identificación de oportunidades (Gregoire & Shepherd, 2012). Este estudio se centra en las oportunidades de innovación generadas en los subsectores de servicios colombianos ante la crisis de la Covid-19, ya sean descubiertas o creadas, como alternativas para enfrentar la incertidumbre futura.

Para las cooperativas financieras, la innovación organizacional y digital cobra relevancia, impulsando modelos soportados en tecnología y generando procesos de “destrucción creativa” que sustituyen prácticas obsoletas (Dolfsma & van der Velde, 2014; Śliwiński, 2020). En el sector de juegos de azar, la creación de nuevos servicios, como apuestas online, representa innovación en mercados específicos (Drejer, 2004; Flikkema et al, 2007). En las tiendas de mascotas, los cambios en preferencias del consumidor han promovido métodos de distribución innovadores, generando desarrollo económico (Gualerzi, 2024).

Durante la crisis, las microempresas colombianas y las pymes en Puerto Rico y República Dominicana se apoyaron en capacidades dinámicas para adaptar sus modelos de negocio y co-crear valor mediante innovación de servicios (Lopez et al, 2024; Villa & Perdomo-Ortiz, 2022). En la industria hotelera de Medellín, las estrategias se orientaron a diferenciación y penetración de

mercados (Vanegas-López et al, 2024), y en servicios de salud en Colombia, la telemedicina facilitó la atención remota en tiempos de aislamiento (Hernández Rincón et al, 2021).

A nivel global, el emprendimiento mantuvo su dinamismo a pesar de los retos impuestos por la Covid-19, potenciando la competitividad mediante digitalización e innovación, especialmente en economías de ingresos medios y bajos (Ratten, 2021; Zhu & Wu, 2024). Así, el modelo de Schumpeter brinda un marco claro para analizar los efectos de la crisis en estos subsectores y detectar oportunidades de innovación aplicables en el contexto colombiano.

### **3. Enfoque metodológico del estudio**

Para estudiar los efectos, respuestas y oportunidades de innovación en el sector servicios durante la Covid-19 en Colombia, se utilizó un enfoque de estudios de caso múltiples, idóneo para analizar fenómenos en su contexto real (Yin, 2018). Este método permite comparaciones y validación cruzada, mejorando la solidez de los hallazgos. Debido a las restricciones de la pandemia, se aplicó un muestreo por conveniencia para seleccionar empresas representativas de los subsectores clave: cooperativas financieras, juegos de azar y tiendas de mascotas, mediante la Red de Profesionales en Logística (REDPLOYN), garantizando la inclusión de participantes relevantes en la investigación.

#### **3.1. Selección de los subsectores**

Las cooperativas financieras en

Colombia tienen mayor liquidez por su capacidad de capitalizar ingresos sin repartir utilidades, lo cual fue relevante en la crisis de Covid-19. Sin embargo, su liquidez se vio afectada, con un índice de morosidad que alcanzó el 13% durante el confinamiento (Pardo-Martínez & Huertas de Mora, 2014).

El subsector de juegos de azar, especialmente en el ámbito del chance, experimentó caídas significativas en ventas debido al cierre de sedes físicas y restricciones de movilidad (Grajales & Agudelo, 2021). Pese a estigmatizaciones, este sector contribuye a la economía y al sistema de salud mediante la transferencia de recursos, representando entre el 1,5% y el 1,7% del PIB (Vélez, 2016).

El subsector minorista de tiendas de mascotas enfrentó una drástica reducción en ventas, ya que solo se permitieron urgencias veterinarias, lo que puso en riesgo su sostenibilidad debido a gastos fijos ineludibles (Campoverde, 2014). Este subsector fue seleccionado por su alta sensibilidad económica ante la crisis y la necesidad de adaptarse a nuevas condiciones de mercado.

#### **3.2. Tipo de estudio e instrumento aplicado**

Este estudio transversal utilizó entrevistas semiestructuradas para captar efectos, respuestas y oportunidades de innovación en cada subsector. Las entrevistas, dirigidas a personal, directivo y propietarios de pequeñas empresas, incluyeron tres secciones, tal y como se muestra en el Diagrama 1: efectos económicos, respuestas ante la crisis y oportunidades de innovación, con la flexibilidad de profundizar en temas específicos.

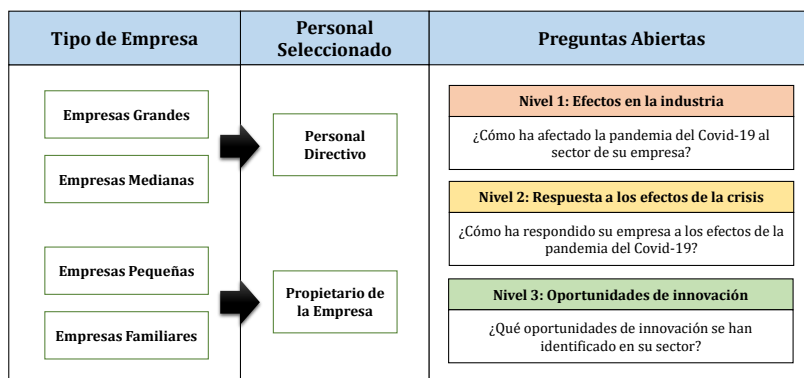
Los datos fueron procesados en Atlas TI, aplicando un análisis temático

para identificar patrones comunes y diferencias en las estrategias de cada subsector ante la pandemia. Se garantizó la ética y confidencialidad,

mediante consentimiento informado a los participantes, quienes participaron voluntariamente en el estudio.

### Diagrama 1

#### Estructura del instrumento de investigación sobre efectos, respuestas y oportunidades de innovación



## 4. Efectos y respuesta a los efectos de la crisis y oportunidades de innovación

Esta sección presenta un análisis detallado de los efectos de la crisis de la Covid-19, las respuestas adoptadas y las oportunidades de innovación identificadas en tres subsectores del sector servicios en Colombia: cooperativas financieras, empresas de juegos de azar y tiendas de mascotas.

### 4.1. Cooperativas financieras

El subsector de cooperativas financieras en Colombia mostró una alta vulnerabilidad ante la crisis de la Covid-19, reflejada en problemas de liquidez y confianza del usuario. A continuación, se examinan los

impactos de la crisis, las respuestas implementadas y las oportunidades de innovación que podrían fortalecer su sostenibilidad.

- **Efectos en cooperativas financieras**

La crisis de la Covid-19 generó efectos negativos significativos en la liquidez de las cooperativas financieras, incrementando la morosidad y motivando retiros de ahorros de parte de sus usuarios, quienes priorizaron la liquidez en un contexto de incertidumbre económica, siguiendo el principio keynesiano de la "preferencia por la liquidez". Para enfrentar la reducción de liquidez, las cooperativas necesitaron retener depósitos, especialmente en certificados de depósito a término (CDTs)

y cuentas de ahorro. En respuesta a esta situación, se implementaron estrategias como el incremento de las tasas de interés de captación y la eliminación de algunos costos de transacción para fomentar el ahorro y reducir los retiros.

Las cooperativas también se vieron afectadas en su capacidad de otorgar nuevos créditos, lo cual impactó su rol en la comunidad y su capacidad de generar ingresos. Para aliviar la situación de los deudores, muchas cooperativas adoptaron medidas de apoyo financiero, como el congelamiento de cuotas de créditos durante el periodo de confinamiento, trasladando los pagos pendientes al final de los periodos de financiación, y en algunos casos, redujeron temporalmente las tasas de interés. Sin embargo, las cooperativas no autorizadas para acceder a recursos del Banco de la República enfrentaron mayores dificultades, recurriendo a la banca de segundo piso para obtener financiamiento, aunque esta solución resultó más costosa.

- **Respuestas y oportunidades en cooperativas financieras**

La crisis expuso debilidades en el modelo de gestión de las cooperativas, impulsando la necesidad de avanzar hacia un modelo digital. En este contexto, las cooperativas ven en la digitalización una oportunidad de modernizarse y mejorar su resiliencia mediante tecnologías de la industria 4.0. Las innovaciones planteadas incluyen plataformas digitales que permitan a los usuarios abrir cuentas, gestionar sus CDTs y solicitar créditos en línea, evitando así la dependencia de oficinas físicas. Para lograrlo, se proyecta implementar

tecnologías avanzadas de validación documental y prevención de fraudes, como biometría y reconocimiento facial, facilitando un modelo de negocio más ágil y seguro para el usuario.

En diversos países se identificaron respuestas y oportunidades similares ante los efectos de la pandemia de COVID-19. En Reino Unido, las cooperativas financieras aceleraron la adopción de servicios en línea (Vik et al, 2023), en México, estas instituciones aplicaron nuevas tecnologías, redistribuyeron el trabajo y formaron alianzas para mantener sus operaciones (González et al, 2023); y en Ecuador, lograron contener los efectos adversos a través de la reprogramación forzosa de créditos (Torre-Munoz et al, 2023). En Canadá, las cooperativas de mayor tamaño implementaron medidas de responsabilidad social más amplias para apoyar a clientes y empleados (Al-Zyoud & Ordóñez-Ponce, 2022; Merrien et al, 2023).

## **4.2. Empresas de juegos de azar que operan como redes de servicios**

Las empresas de juegos de azar, dedicadas a la venta de chance y apuestas, fueron gravemente afectadas por las restricciones y la suspensión de eventos deportivos. Esta subsección analiza los efectos de la crisis, las estrategias de adaptación y las oportunidades de innovación digital para el sector.

- **Efectos en empresas de juegos de azar**

El subsector de juegos de azar fue uno de los más afectados durante

la pandemia. La suspensión de eventos deportivos globales provocó una caída drástica en las apuestas de fútbol, uno de sus productos principales, mientras que las restricciones de movilidad y el cierre de puntos físicos impactaron gravemente las ventas de chance. Las empresas intentaron implementar nuevas estrategias, como la entrega de chance a domicilio, pero encontraron limitaciones debido a la preferencia cultural de los clientes por realizar sus apuestas de manera presencial, como parte de una actividad social. Además, al intentar reemplazar las apuestas deportivas con apuestas en torneos de videojuegos o eventos virtuales, no se obtuvo la aceptación esperada entre los consumidores.

- **Respuestas y oportunidades en empresas de juegos de azar**

Ante estos desafíos, las empresas de juegos de azar identificaron la digitalización como una vía para mitigar las pérdidas y diversificar su oferta. Dado que el sector aún no tiene acceso directo a créditos financieros, las oportunidades de innovación se concentran en explorar el creciente mercado de apuestas online. En Colombia, este segmento ha mostrado un fuerte crecimiento, posicionando al país como pionero en la región en la regulación y oferta de apuestas virtuales. Las empresas están considerando desarrollar aplicaciones móviles y plataformas en línea que atraigan a nuevas generaciones, interesadas en el acceso digital y el entretenimiento online. Además, la actualización de estudios de mercado y el análisis de preferencias de los

usuarios jóvenes son vistos como esenciales para adaptar los servicios a las nuevas tendencias y mejorar la competitividad del sector en un contexto de transformación digital.

En otros contextos se identificaron respuestas y oportunidades similares en el sector de juegos de azar, generando una migración a plataformas en línea (Gainsbury et al, 2021; Miela et al, 2021) particularly among those vulnerable to mental health problems and gambling disorder. Methods: Australian adults who had gambled at least once in the past 12 months (N = 764, 85.2% male. Adicionalmente, a esto, en Suecia se implementaron límites de depósito para contrarrestar los efectos adversos (Håkansson et al, 2022).

### 4.3. Empresas del subsector de comercio minorista de tiendas para mascotas

Las tiendas de mascotas enfrentaron una fuerte disminución de liquidez y cambios en el consumo durante la crisis. A continuación, se presentan los impactos de la pandemia, las respuestas aplicadas y las oportunidades de digitalización y expansión de servicios en este subsector.

- **Efectos en tiendas de mascotas**

El subsector de tiendas de mascotas, que incluye productos de salud, alimentos y accesorios para mascotas, también experimentó un fuerte impacto durante la pandemia. Aunque el segmento de alimentos mantuvo ventas estables al ser considerado un gasto esencial, los productos de cuidado y salud premium enfrentaron una reducción en la



demanda. Las restricciones de movilidad y el cierre de tiendas físicas afectaron los flujos de efectivo, poniendo en riesgo la supervivencia de estos negocios. Para enfrentar estas dificultades financieras, los dueños de tiendas recurrieron a congelar pagos de servicios públicos y reestructurar deudas bancarias, además de implementar estrategias de venta a domicilio que ayudaron a mantener el servicio a clientes existentes.

- **Respuestas y oportunidades en tiendas de mascotas**

La crisis abrió oportunidades de innovación en este subsector, especialmente en la adopción de canales digitales. Las tiendas de mascotas están explorando el desarrollo de estrategias de trade marketing digital y la incorporación de modelos de e-marketplace, que ofrecen visibilidad a pequeños negocios y reducen los costos de publicidad. En un sector dominado por emprendimientos familiares, la inclusión en plataformas de comercio electrónico facilita el acceso a un mercado más amplio y permite que los negocios sostengan su flujo de ventas durante situaciones de emergencia. También se evalúa la posibilidad de ofrecer servicios complementarios en el cuidado de la salud animal, un segmento premium con alta demanda y capacidad de diferenciación, lo que representa una oportunidad estratégica para diversificar los ingresos.

En este sentido, en tiendas de mascotas de Estados Unidos, se ofrecieron servicios en línea, entrega a domicilio y consultas de telemedicina veterinaria como respuestas y oportunidades a la crisis de la Covid-19

(Applebaum et al, 2020; Marquez et al, 2023)

## **5. Discusiones e implicaciones gerenciales**

Diversos estudios reflejan impactos similares a los observados en este análisis. En cooperativas financieras, el Asian Development Bank reportó que la crisis afectó la eficiencia de las instituciones de microcrédito debido a moratorias y retrasos en los pagos de clientes (Zheng & Zhang, 2021). En Pakistán, el 70% de microempresarios no lograron cubrir sus créditos durante la pandemia (Malik et al, 2020), y en India aumentaron las moratorias de deuda en empresas de microcrédito, reflejando una situación común a nivel global (Czura et al, 2022). En el Reino Unido, también se observó una aceleración hacia servicios en línea, mientras que en México las cooperativas adoptaron nuevas tecnologías y alianzas para adaptarse a la crisis (González et al, 2023). En Canadá, las cooperativas de mayor tamaño aplicaron estrategias de responsabilidad social para apoyar a sus comunidades, subrayando el papel de estas instituciones en tiempos de crisis (Al-Zyoud & Ordonez-Ponce, 2022).

En el sector de juegos de azar, los efectos fueron igualmente adversos. En Suecia, las apuestas deportivas online cayeron drásticamente, pero las apuestas no deportivas se mantuvieron, sugiriendo una posible sustitución entre modalidades (Håkansson, 2020). Esto refuerza la importancia de diversificar hacia juegos en línea y aplicar regulaciones como límites de depósito, adoptadas en algunos países para mitigar riesgos de adicción (Håkansson et al, 2022). En Estados Unidos y otros países, el cambio hacia plataformas




digitales fue notable, aunque expuso riesgos de ludopatía, que subrayan la necesidad de servicios de apoyo en salud mental para jugadores vulnerables (Brownlow & Li, 2023; Gainsbury et al, 2021).

En el subsector de tiendas de mascotas, se observó una orientación hacia productos esenciales en lugar de bienes premium, similar a lo registrado en EE. UU., donde las tiendas de mascotas adoptaron rápidamente plataformas de comercio en línea y entrega a domicilio (Applebaum et al, 2020). En varios países, las clínicas veterinarias comenzaron a ofrecer consultas por

telemedicina para reducir el contacto físico y garantizar la continuidad de servicios básicos (Marquez et al, 2023).

La crisis evidenció la necesidad de incorporar tecnologías de la industria 4.0 en los tres subsectores estudiados (diagrama 2), facilitando operaciones digitales y mejorando la adaptabilidad en tiempos de crisis (Marciniak, 2020). El cambio en el comportamiento del consumidor ha potenciado el comercio en línea y la interacción digital, lo cual impulsa nuevas oportunidades de negocio (Hall et al, 2020; Maciaszczyk et al, 2023).

## Diagrama 2 Efectos, respuestas y oportunidades de innovación en empresas de servicios

 <b>Cooperativas Financieras</b>	 <b>Juegos de Azar en Redes de Servicios</b>	 <b>Tiendas de Mascotas</b>
<p><b>Efectos de la Crisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento del nivel de morosidad de los usuarios y de la cartera (cuentas por cobrar).</li> </ul> <p><b>Respuestas a la Crisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de tasas de captación.</li> <li>▪ Eliminación de costos de transacción en cajeros.</li> <li>▪ Congelar créditos de los clientes por 120 días.</li> <li>▪ Disminución de tasa de colocación.</li> <li>▪ Rebajas en el pago de cuotas.</li> <li>▪ Adquirir recursos del Banco de la República a bajas tasas de interés.</li> </ul> <p><b>Oportunidades de Innovación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesorías de empresas Insurtech para implementar tecnologías de la industria 4.0.</li> <li>▪ Tecnologías para evitar el traslado de usuarios a sucursales físicas para la apertura y solicitud de productos financieros.</li> </ul>	<p><b>Efectos de la Crisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disminución de ventas por el cierre de sedes físicas.</li> <li>▪ Restricción de la circulación de vendedores independientes de chance y lotería.</li> </ul> <p><b>Respuestas a la Crisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventas de chance a domicilio.</li> <li>▪ Incursión en apuestas de torneos virtuales de fútbol.</li> <li>▪ Acceder a recursos económicos del sector financiero que generen liquidez.</li> </ul> <p><b>Oportunidades de Innovación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar nuevos mercados orientados a nuevas generaciones.</li> <li>▪ Incursión en segmentos de apuestas y juegos online.</li> </ul>	<p><b>Efectos de la Crisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disminución de ventas entre 40% y 50%.</li> <li>▪ Dificultades en el pago de arrendamiento de locales comerciales y servicios públicos.</li> </ul> <p><b>Respuestas a la Crisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consecución de fuentes de liquidez para cumplir con los compromisos financieros fijos.</li> <li>▪ Congelamiento de cuentas de servicios públicos y aplazamiento de cuotas de los créditos financieros.</li> <li>▪ Entregas a domicilio a los clientes y envío de ofertas por correo electrónico.</li> </ul> <p><b>Oportunidades de Innovación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Priorizar el segmento <i>pet care</i>.</li> <li>▪ Configurar y consolidar el <i>trade marketing</i> en sus negocios apoyados en temas digitales.</li> <li>▪ Implementar modelos de negocio de mercados electrónicos como los <i>e-marketplace</i>.</li> </ul>

Igualmente, a través del uso de tecnologías de la industria 4.0 en el sector de servicios y la promoción de interacciones remotas y teleintermediadas, se puede aumentar

el comercio de servicios, dado que estas interacciones son esenciales para muchos subsectores (Baldwin & Tomiura, 2020). Estos nuevos paradigmas de servicios basados en

plataformas electrónicas y entornos virtuales, impulsados por la crisis de la Covid-19, demandarán comportamientos de liderazgo orientados a tareas y relaciones para mantener el desempeño empresarial (Bartsch et al, 2020; Rave-Gómez et al, 2024).

Para las cooperativas financieras, se recomienda desarrollar plataformas digitales que permitan a los clientes gestionar sus productos financieros de manera remota, incluyendo apertura de cuentas y solicitudes de crédito en línea mediante tecnologías como la biometría y firma electrónica. Asimismo, la diversificación de productos de ahorro y crédito, adaptados a usuarios digitales y a las nuevas generaciones, podría impulsar la fidelización y el crecimiento a largo plazo.

En el sector de juegos de azar, la inversión en plataformas online es crucial para atraer a usuarios más jóvenes. La oferta debería ampliarse con juegos de habilidad y torneos virtuales, además de incorporar tecnologías de blockchain que aseguren transparencia y seguridad en las apuestas. También es esencial aplicar campañas de marketing digital dirigidas a atraer y fidelizar a los usuarios jóvenes mediante redes sociales y aplicaciones móviles.

Para las tiendas de mascotas, se recomienda expandir su presencia en plataformas de e-marketplaces, donde puedan reducir costos de mercadeo y ampliar su alcance de ventas. La participación en estos espacios permitiría a pequeños negocios acceder a una base de clientes más amplia y consolidar su presencia en el mercado online. Además, el enfoque en productos de cuidado de salud animal y alimentación especializada representa una oportunidad de diferenciación en el mercado de servicios para mascotas.

Por último, los subsectores de cooperativas, juegos de azar y tiendas de mascotas podrían colaborar en campañas de marketing digital conjuntas, promoviendo beneficios cruzados como descuentos en productos para mascotas en plataformas de apuestas o programas de ahorro en cooperativas destinados al cuidado de mascotas. Esta estrategia de colaboración contribuiría a fortalecer las relaciones intersectoriales y a maximizar el alcance de sus iniciativas digitales.

## 6. Conclusiones

Este estudio, basado en un estudio de casos múltiple, evidenció los efectos, respuestas y oportunidades de innovación ante la crisis de la Covid-19 en tres subsectores del sector servicios: cooperativas financieras, juegos de azar en redes de servicios y tiendas de mascotas. Los principales efectos de la crisis se manifestaron en la disminución de ingresos, generando dificultades de liquidez para enfrentar obligaciones de corto plazo.

Como respuesta, las cooperativas financieras facilitaron procesos de captación, colocación y pago de obligaciones, mientras que las opciones de innovación incluyeron la transformación digital mediante técnicas de biometría, reconocimiento facial y ocular. Estas innovaciones se alinean con dos de las formas de innovación descritas por Schumpeter, relacionadas con un nuevo método de producción y una nueva forma de organización.

Las empresas de juegos de azar y tiendas de mascotas optaron por ofrecer servicios a través de medios digitales y a domicilio. Para el sector de juegos de azar, las oportunidades de innovación se centraron en desarrollar nuevos mercados dirigidos a las nuevas

generaciones, ofreciendo nuevos servicios en el segmento de apuestas online y manteniendo la diversidad en otros servicios. Esto se relaciona con las formas de innovación de Schumpeter en cuanto a la creación de nuevos bienes y servicios y la detección de nuevos mercados. Por otro lado, en el comercio minorista de tiendas de mascotas, las oportunidades de innovación se enfocaron en la creación de canales digitales como el *trade marketing* y la participación en mercados electrónicos, conectando con el diseño de nuevas formas de producción y la venta de nuevos bienes y servicios, especialmente en el segmento de cuidado de la salud de mascotas.

De esta forma, los tres subsectores estudiados comparten una tendencia hacia la transformación digital en la gestión, pasando de un modelo tradicional a uno digital. La pandemia de la Covid-19 destacó el atraso en la transformación digital en estos subsectores de servicios, presentándose así una oportunidad para la adopción de la industria 4.0. Por tanto, la crisis debe ser vista como una oportunidad para una apropiación decidida de tecnologías avanzadas aplicadas a los servicios.

Finalmente, este trabajo aporta al conocimiento al establecer las principales respuestas de los subsectores de cooperativas financieras, juegos de azar y tiendas de mascotas ante la crisis de la Covid-19. También contribuye a mitigar el déficit de investigaciones sobre los impactos de la Covid-19 en subsectores de servicios como tiendas de mascotas y juegos de azar, especialmente en Colombia. Se recomienda que futuras investigaciones involucren más subsectores del sector servicios para profundizar en los efectos, respuestas y oportunidades de innovación,

generando análisis comparativos que permitan enfrentar mejor futuras crisis económicas.

## Referencias bibliográficas

- Al-Zyoud, H., & Ordóñez-Ponce, E. (2022). COVID-19 and credit unions: CSR approaches to navigating the pandemic. *Business and Society Review*, 127(S1), 171–192. <https://doi.org/10.1111/basr.12267>
- Applebaum, J. W., Tomlinson, C. A., Matijczak, A., McDonald, S. E., & Zsembik, B. A. (2020). The Concerns, Difficulties, and Stressors of Caring for Pets during COVID-19: Results from a Large Survey of U.S. Pet Owners. *Animals*, 10, 1882. <https://doi.org/10.3390/ani10101882>
- Baldwin, R., & Tomiura, E. (2020). Thinking ahead about the trade impact of COVID-19. In R. Baldwin & B. Weder (Eds.), *Economics in the Time of COVID-19* (pp. 59–71). CEPR Press. <https://repository.graduateinstitute.ch/record/298220>
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328–340. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193166>
- Bartsch, S., Weber, E., Buttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bonet-Morón, J., Ricciulli-Marín, D., Pérez-Valbuena, G. J., Galvis-Aponte, L. A., Haddad, E. A., Araújo, I. F., & Perobelli, F. S. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-

- producto. *Documento de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana*, 288, 1–33. <https://repositorio.banrep.gov.co/items/252b55b3-212e-4062-9e26-0b205f640aed>
- Brodeur, A., Gray, D., Islam, A., & Bhuiyan, S. (2021). A literature review of the economics of COVID-19. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1007–1044. <https://doi.org/10.1111/joes.12423>
- Brownlow, L., & Li, E. (2023). Hell for consumer addiction?: thematic analysis of COVID-19 narratives in a gambling support forum. *Journal of Social Marketing*, 13(3), 434–448. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-04-2022-0069>
- Campoverde, D. F. (2014). *Centro de Control Animal: una perspectiva empresarial: La combinación de lo social y lo económico*. Editorial Académica Española.
- Caracciolo, G., Cingano, F., Ercolani, V., Ferrero, G., Hassan, F., Papetti, A., & Tommasino, P. (2020). Covid-19 and economic analysis: A review of the debate. In *Banca d'Italia* (Issue 1). [https://www.bancaditalia.it/media/notizie/2020/covid\\_literature\\_newsletter\\_it.pdf](https://www.bancaditalia.it/media/notizie/2020/covid_literature_newsletter_it.pdf)
- Castillo, D. (2020). Keynes contra el coronavirus. *The Conversation*. <https://theconversation.com/keynes-contra-el-coronavirus-134303>
- Chen, J., Huang, J., Su, W., Streimikien, D., & Balezentis, T. (2021). The challenges of COVID-19 control policies for sustainable development of business: Evidence from service industries. *Technology in Society Journal*, 66, 101643. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101643>
- Czura, K., Englmaier, F., Ho, H., & Spantig, L. (2022). Microfinance loan officers before and during Covid-19: Evidence from India. *World Development*, 152, 105812. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105812>
- Delgado, O. (2010). Respuestas ante la crisis: Estados Unidos, América Latina y sus gobiernos. *Economía UNAM*, 7(21), 80–99. <https://doi.org/10.22201/fe.24488143e.2010.21.160>
- Dolfsma, W., & van der Velde, G. (2014). Industry innovativeness, firm size, and entrepreneurship: Schumpeter Mark III? *Journal of Evolutionary Economics*, 24(4), 713–736. <https://doi.org/10.1007/s00191-014-0352-x>
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551–562. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2003.07.004>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper y Row Publishers.
- Flikkema, M., Jansen, P., & Van Der Sluis, L. (2007). Identifying neo-schumpeterian innovation in service firms: A conceptual essay with a novel classification. *Economics of Innovation and New Technology*, 16(7), 541–558. <https://doi.org/10.1080/10438590600918602>
- Gainsbury, S. M., Swanton, T. B., Burgess, M. T., & Blaszczynski, A. (2021). Impacts of the COVID-19 Shutdown on Gambling Patterns in Australia: Consideration of Problem Gambling and Psychological Distress. *Journal of Addiction Medicine*, 15(6), 468–476. <https://doi.org/10.1097/ADM.0000000000000793>
- Gandásegui, M. A. (2020). *Pensar la pandemia: La crisis del capitalismo y el coronavirus*. Observatorio Social del Coronavirus N° 24. CLACSO. [https://www.clacso.org.ar/biblioteca/pandemia/detalle.php?id\\_libro=2040](https://www.clacso.org.ar/biblioteca/pandemia/detalle.php?id_libro=2040)
- González, I. A. R., Reyes, H. T. R., & de León Bolaños, D. D. (2023). Cooperatives facing the crisis:

- Resilience Strategies in Mexico against COVID-19. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 109, 5–34. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.20990>
- Grajales, G., & Agudelo, L. D. (2021). *Estatuto tributario 2021: Contextualizado NIF y medidas por la pandemia. Nómina electrónica* (Primera ed). Ediciones de la U.
- Gregoire, D. A., & Shepherd, D. A. (2012). Technology-market combinations and the identification of entrepreneurial opportunities: An investigation of the opportunity-individual nexus. *Academy of Management Journal*, 55(4), 753–785. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0126>
- Gualerzi, D. (2024). Elaborating on the Demand-Side of Economic Development: Schumpeter and Neo-Schumpeterian Theory. *International Journal of Political Economy*, 53(2), 187–201. <https://doi.org/10.1080/08911916.2023.2249338>
- Gunay, S., & Kurtulmus, B. E. (2021). COVID-19 social distancing and the US service sector: What do we learn? *Research in International Business and Finance*, 56, 101361. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101361>
- Håkansson, A. (2020). Impact of COVID-19 on Online Gambling – A General Population Survey During the Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.568543>
- Håkansson, A., Sundvall, A., & Lyckberg, A. (2022). Effects of a National Preventive Intervention Against Potential COVID-19-Related Gambling Problems in Online Gamblers: Self-Report Survey Study. *JMIR Formative Research*, 6(3). <https://doi.org/10.2196/33066>
- Hall, M. C., Prayag, G., Fieger, P., & Dyason, D. (2020). Beyond panic buying: consumption displacement and COVID-19 buying. *Journal of Service Management, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0151>
- Hernández Rincón, E. H., Pimentel González, J. P., Aramendiz Narváez, M. F., Araujo Tabares, R. A., & Roa González, J. M. (2021). Description and analysis of primary care-based COVID-19 interventions in Colombia. *Medwave*, 21(3). <https://doi.org/10.5867/medwave.2021.03.8147>
- Lee, S., & Ham, S. (2021). Food service industry in the era of COVID-19: trends and research implications. *Nutrition Research and Practice*, 15(Suppl 1), 22–31. <https://doi.org/10.4162/nrp.2021.15.S1.S22>
- Lopez, E., Flecha-Ortiz, J. A., Santos-Corrada, M., & Dones, V. (2024). The role of organizational resilience in SME service innovation and value cocreation. *Journal of Services Marketing*, 38(4), 443–459. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2023-0081>
- Maciaszczyk, M., Kocot, D., & Rzepka, A. (2023). Impact of COVID-19 on consumer behavior. In *Business Impacts of COVID-19: International Business, Crisis Management, and the Global Economy* (pp. 16–27). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003368687-2>
- Malik, M. J., Ahmad, M., Kamran, M. R., Aliza, K., & Elahi, M. Z. (2020). Student use of social media, academic performance, and creativity: the mediating role of intrinsic motivation. *Interactive Technology and Smart Education*, 17(4), 403–415. <https://doi.org/10.1108/itse-01-2020-0005>
- Marciniak, R. (2020). Impact of Industry 4.0 technologies for Business Services in Hungary. In S. Drezgić,

- S. Žiković, & M. Tomljanović (Eds.), *Smart Governments, Regions and Cities* (pp. 329–346). University of Rijeka - Faculty of Economics and Business.
- Marquez, D. R., Agnew, J., Barnett, D. J., Davis, M. F., & Dalton, K. R. (2023). Assessing US Small Animal Veterinary Clinic Adaptations and Their Impacts on Workforce COVID-19 Preparedness and Response. *Health Security*, 21(6), 450–458. <https://doi.org/10.1089/hs.2023.0041>
- Merrien, A.-M., Charbonneau, J., Jankovic, I., Novkovic, S., Duguid, F., Guillotte, C.-A., & Fouquet, É. (2023). Social Resources and Cooperative Resilience: Findings from the Canadian Cooperative Sector During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 12(2), 56–72. <https://doi.org/10.5947/JEOD.2023.010>
- Miela, R. J., Cabała, W. J., Jakuszkowiak-Wojten, K., & Mazurkiewicz, D. W. (2021). Gambling behaviours and treatment uptake among vulnerable populations during COVID-19 crisis. *Journal of Gambling Issues*, 48, 233–252. <https://doi.org/10.4309/JGI.2021.48.13>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2021). *Perfiles económicos y comerciales: Contexto macroeconómico de Colombia*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>
- Panda, D. S., Tripathy, S., & Singhal, D. (2023). Impacts of COVID-19 pandemic on Indian micro, small and medium enterprises: A critical review. In G. R., D. A., D. S., K. T., & D. P.P. (Eds.), *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2786). American Institute of Physics Inc. <https://doi.org/10.1063/5.0145539>
- Parada, J. (2020). *Economía del Corona Virus*. Universidad Del Norte. <https://www.uninorte.edu.co/web/jparadac/blogs/-/blogs/economia-del-corona-vir-1>
- Pardo-Martínez, L. P., & Huertas de Mora, M. V. (2014). La historia del cooperativismo en Colombia: hitos y periodos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 22(104), 49–61. <https://doi.org/10.16925/co.v22i104.970>
- Ramoglou, S., & Tsang, E. W. K. (2014). A Realist Perspective of Entrepreneurship: Opportunities As Propensities. *Academy of Management Review*, 41(3), 410–434. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2014.0281>
- Ratten, V. (2021). COVID-19 and entrepreneurship: Future research directions. *Strategic Change*, 30(2), 91–98. <https://doi.org/10.1002/jsc.2392>
- Rave-Gómez, E. D., Pérez, S. S., Montoya, C. A., & Arias, F. J. (2024). Arquitectura empresarial en restaurantes colombianos y mexicanos durante la pandemia covid-19 . Casos múltiples entrelazados. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(11), 327–341. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.19>
- Rodríguez, É. (2020). Colombia: Impacto económico, social y político de la COVID-19. *Análisis Carolina*, 24, 1–14. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7439286.pdf>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Skare, M., & Riberio, D. (2021). Explaining COVID-19 shock wave mechanism in the European service industry using convergence clubs

- analysis. *Service Business*, 1–25. <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00471-8>
- Śliwiński, A. (2020). Innovation cycles in financial services. In *Innovation in Financial Services: Balancing Public and Private Interests* (pp. 43–59). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003051664-4>
- Terán, E., & Guerrero, A. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Espacios*, 41(7), 7. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p07.pdf>
- The Economist. (2020). *Creative destruction in times of covid: Is now the time for entrepreneurial true grit?* The Economist. <https://www.economist.com/business/2020/05/16/creative-destruction-in-times-of-covid>
- Torre-Munoz, C., Raza-Carrillo, D. F., & Carrillo, X. (2023). Navigating the economic fallout of COVID-19: A study of credit unions financial ratios in Ecuador. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 362–375. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1170>
- UNDP. (2021). *Un año de pandemia: impacto socioeconómico de la COVID-19 en Colombia*. UNDP Colombia. <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/-sabias-que-un-ano-de-pandemia--impacto-socioeconomico-de-la-covid-19-en-col.html>
- Vanegas-López, J. G., López-Cadavid, D. A., Mathew, M., Vo-Thanh, T., Restrepo-Morales, J. A., & Sthapit, E. (2024). Bounce-back strategies: Revitalizing the hotel industry post-pandemic. *Tourism and Hospitality Research*. <https://doi.org/10.1177/14673584241277019>
- Vélez, M. (2016). *La salud en Colombia: pasado, presente y futuro de un sistema en crisis*. Random House Penguin Grupo Editorial.
- Vik, P. M., Curtis, J., & Dayson, K. T. (2023). The impact of COVID-19 on UK community finance institutions – Implications for local economic development. *Local Economy*, 38(5), 423–442. <https://doi.org/10.1177/02690942231208916>
- Villa, L. E., & Perdomo-Ortiz, J. (2022). COVID-19 and micro-enterprises: an study in Bogotá-Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 781–800. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.25>
- Windrum, P., & García-Goñi, M. (2008). A neo-Schumpeterian model of health services innovation. *Research Policy*, 37(4), 649–672. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.12.011>
- Yin, R. (2018). *Case Study Research: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zhao, S. (2022). Impact of COVID 19 Pandemic and Big Data on China's International Trade: Challenges and Countermeasures. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.888335>
- Zheng, C., & Zhang, J. (2021). The impact of COVID-19 on the efficiency of microfinance institutions. *International Review of Economics and Finance*, 71(1), 407–423. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2020.09.016>
- Zhu, J., & Wu, Y. (2024). Does the impact of the COVID-19 inhibit global entrepreneurial activities? Structural equation model analysis based on GEM data of 90 countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 1511–1529. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00890-1>