

# PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LAS PYMES PARA MITIGAR LOS EFECTOS DEL CORONAVIRUS: ESTUDIO DE CASO COLOMBIA Y BRASIL

GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
INCACEN  
CATEGORIZADO EN  
C MINCIENCIAS.



# **PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LAS PYMES PARA MITIGAR LOS EFECTOS DEL CORONAVIRUS: ESTUDIO DE CASO COLOMBIA Y BRASIL**

## **Editores:**

Jesús Rafael Fandiño Isaza  
Silvana Dalmutt Kruger

## **Autores:**

Jesús Rafael Fandiño Isaza  
Silvana Dalmutt Kruger  
Antonio Zanin  
Cleunice Zanella  
Vladimir Jhosmell Baquero Márquez  
Luz Marina Dávila Coa  
Anderson Conte  
Amanda Valandro  
Dyeniffer Packer Eigenstuhler  
Diego Andrés Munive Baños  
Jaider Quiroz Agamez

**Grupo de investigación:** INCACEN Categorizado en C MINCIENCIAS.

## **UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)**

Jaime Alberto Leal Afanador

**Rector**

Constanza Abadía García

**Vicerrectora académica y de investigación**

Leonardo Yunda Perlaza

**Vicerrector de medios y mediaciones pedagógicas**

Édgar Guillermo Rodríguez Díaz

**Vicerrector de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados**

Julialba Ángel Osorio

**Vicerrectora de inclusión social para el desarrollo regional y la proyección comunitaria**

Leonardo Evemeleth Sánchez Torres

**Vicerrector de relaciones internacionales**

Myriam Leonor Torres

**Decana Escuela de Ciencias de la Salud**

Clara Esperanza Pedraza Goyeneche

**Decana Escuela de Ciencias de la Educación**

Alba Luz Serrano Rubiano

**Decana Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas**

Martha Viviana Vargas Galindo

**Decana Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades**

Claudio Camilo González Clavijo

**Decano Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería**

Jordano Salamanca Bastidas

**Decana Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente**

Sandra Roco Mondragón

**Decana Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios**

## PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LAS PYMES PARA MITIGAR LOS EFECTOS DEL CORONAVIRUS: ESTUDIO DE CASO COLOMBIA Y BRASIL.

### Editores:

Jesús Rafael Fandiño Isaza–Silvana Dalmutt Kruger

### Autores:

Jesús Rafael Fandiño Isaza

Silvana Dalmutt Kruger

Antonio Zanin

Cleunice Zanella

Vladimir Jhosmell Baquero Márquez

Luz Marina Dávila Coa

Anderson Conte

Amanda Valandro

Dyeniffer Packer Eigenstuhler

Diego Andrés Munive Baños

Jaider Quiroz Agamez

**658.4063** Fandiño Isaza, Jesús Rafael

**F199** Procesos de innovación en las Pymes para mitigar los efectos del coronavirus: estudio de caso Colombia y Brasil / editores Jesús Rafael Fandiño Isaza, Silvana Dalmutt Kruger -- [1.a. ed.]. Bogotá: Sello Editorial UNAD /2023. (Grupo de investigación y estudios prospectivos y estratégicos -GIEPE)

**ISBN:** 978-958-651-944-1

**e-ISBN:** 978-958-651-945-8

1. Pequeñas y medianas empresas (pymes) 2. Estrategias de innovación por las Pymes 3. El covid en la gestión hotelera 4. Innovación empresarial; 5. Pyme de la región caribe colombiana I. Fandiño Isaza, Jesús Rafael II. Dalmutt Kruger, Silvana III. Zanin, Antonio IV. Zane-lla, Cleunice V. Baquero Márquez, Vladimir Jhosmell VI. Dávila Coa, Luz Marina VII. Conte, Anderson VIII. Valandro, Amanda IX. Packer Eigenstuhler, Dyeniffer X. Munive Baños, Diego Andrés XI. Quiroz Agamez, Jaider

### Grupo de Investigación: INCACEN

**ISBN:** 978-958-651-944-1

**e-ISBN:** 978-958-651-945-8

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

©Editorial

Sello Editorial UNAD

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Octubre de 2023

**Corrección de textos:** Bibiana Alarcón

**Diagramación:** Nathalia A. López

**Edición integral:** Hipertexto SAS

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons – Atribución – No comercial – Sin Derivar 4.0 internacional. [https://co.creativecommons.org/?page\\_id=13](https://co.creativecommons.org/?page_id=13).







## Reseña del libro

Este libro es el resultado del trabajo en equipo de profesores e investigadores colombianos y brasileños, quienes, del 2020 al 2022, realizaron encuentros de discusión sobre la importancia de la planificación y gestión estratégica en las empresas. Considerando el escenario de la pandemia, los investigadores llevaron a cabo investigaciones concomitantes entre empresas brasileñas y colombianas.

El libro consta de tres capítulos. En la primera sección se presentan los resultados comparativos de una encuesta hecha entre pequeñas y medianas empresas (pymes) de Brasil y Colombia. El estudio presenta las principales estrategias de innovación utilizadas por las pymes de estos países, ante la pandemia del covid-19. La muestra incluyó 51 pymes brasileñas y 31 colombianas. La investigación señaló las dificultades económico-financieras y de gestión de personas de estas empresas, así como las acciones e iniciativas en el contexto de la pandemia. Las estrategias de innovación más utilizadas fueron las relacionadas con el *marketing* y la comunicación y las estrategias de innovación de procesos. Además, se identificaron muchas similitudes en el manejo de las estrategias organizacionales entre las pymes en las muestras de Brasil y Colombia.

El segundo capítulo incluye el análisis de una encuesta realizada solo con hoteles en Santa Catarina (Brasil), con el objetivo de identificar los impactos de la pandemia en el ambiente hotelero, dado que el sector fue uno de los principales afectados por las restricciones gubernamentales. Con una muestra específica de 37 empresas del sector hotelero. La investigación destaca la importancia de la información y la gestión estratégica ante escenarios de contingencia.

El tercer capítulo presenta al sector de la hostelería en Brasil que tiene una gran importancia en la economía nacional, ya que afecta directamente a otros sectores como la alimentación, las ventas, el turismo entre otros.

**¡Le deseamos una buena lectura!**

## Reseña de los autores

**Jesús Rafael Fandiño Isaza**, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Administrador de empresas, especialista en gerencia estratégica de mercadeo, magíster en MBA de negocios, magíster en administración de organizaciones y estudiante doctorado en administración gerencial. Docente ocasional de tiempo completo con funciones de docencia e investigación de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios en la UNAD-CEAD Santa Marta. Líder del grupo de investigación INCACEN categorizado C en Minciencias y líder del semillero de investigación Sigma. Coordinador departamental de la RedCOLSI Nodo Magdalena y organizador de encuentros departamentales y regionales de investigación en la región Caribe de Colombia.

**Silvana Dalmutt Kruger**, Universidad Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS. Doctora en contabilidad, magíster en contabilidad, especialista en contabilidad de gestión estratégica y en gestión de calidad de los servicios contables, graduado en contabilidad. Profesor del Curso de Ciencias Contables de la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS/CPNA). Con experiencia profesional en áreas administrativas, gerenciales y gestión académica. Activa en la carrera de Ciencias Contables, y en los posgrados de Contabilidad Gerencial, Contraloría, Responsabilidad Social Empresarial, Sustentabilidad, Contabilidad Empresarial, Activos Biológicos, Contabilidad Empresarial Agroindustrial y Proyectos de Investigación. Revisor de artículos científicos. Participante del Grupo de Investigación Control y Desarrollo de Gestión.

**Antonio Zanin**. Universidad Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS. Licenciado en ciencias contables, especialista en contabilidad de gestión y finanzas, magíster en contabilidad y finanzas, doctor en ingeniería de producción, post- doctorado en ingeniería de producción (Minho/Portugal). Profesor adjunto de la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, en los cursos de Ciencias Contables (CPNA – Nova Andradina) y en la Maestría en Ciencias Contables (ESAN – Campo Grande). Investigador en las áreas de contraloría, gestión de costos, agronegocios y sustentabilidad.

**Cleunice Zanella**. Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó) Doctora en administración de empresas, especialista en gerencia de producción e ingeniería de producción, graduada en administración de empresas. Profesora del Programa de Posgrado en Contabilidad y Administración de Unochapecó, directora de Educación Continua y Extensión de Unochapecó. Miembro de los grupos de investigación Competitividad Empresarial y Control y Desarrollo de Gestión.

**Vladimir Jhosmell Baquero Márquez.** Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Docente tiempo completo en el programa de Contaduría Pública, 10 años como docente universitario, profesional en administración de empresas, especialista en gerencia financiera y cursante de la maestría en Tecnología Educativa. Líder del Semillero Secofu.

**Anderson Conte.** Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó). Estudiante del Programa de Posgrado Stricto Sensu en Contabilidad y Administración, en la línea de investigación Gestión e Innovación en Cadenas Productivas y licenciado en administración. Tiene experiencia en el área de administración, trabajando en los siguientes temas: perfil emprendedor, emprendimiento, planificación y control de la producción, gestión de la producción, gestión de la innovación y estrategias de *marketing*. Revisor de artículos científicos. Apoyo editorial de la *Revista Gestão Organizacional* (RGO). Participante del Grupo de Investigación Control de Gestión y Desarrollo (Unochapecó). Trabajó en el área bancaria como proveedor de servicios en la institución financiera Caixa Econômica Federal.

**Amanda Valandro.** Licenciada en Ciencias Contables, con experiencia profesional en el ámbito empresarial. Participante de la encuesta realizada con hoteles en Santa Catarina.

**Luz Marina Dávila Coa.** Administradora de Empresa, Especialista en Desarrollo del aprendizaje autónomo, Magíster en dirección Estratégica, docente ocasional de tiempo completo, investigador Integrante del grupo INCACEN

**Dyeniffer Packer Eigenstuhler.** Consultora de reclutamiento y selección para el sector de tecnologías de la información. Tecnóloga en gestión financiera de la Universidad e Paranaense, licenciada en ciencias contables y magíster en ciencias contables y administración.

**Diego Andrés Munive Baños.** Estudiante del Programa de Administración de Empresas, integrante del Semillero de Investigación Sigma y beneficiario del programa de Generación E del gobierno de Colombia.

**Jaider Quiroz Agamez.** Estudiante del Programa de Administración de Empresas, integrante del Semillero de Investigación Sigma y beneficiario del programa de Generación E del Gobierno de Colombia.

## Contenido

<b>Reseña del libro</b>	<b>5</b>
<b>Reseña de los autores</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I: Caracterización de la gestión de innovación en pymes por efecto del coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil</b>	<b>11</b>
Introducción	13
Planteamiento del problema	14
Justificación	15
Objetivos	17
Estado del arte	17
Marco teórico	20
Innovación: conceptos y características	20
Estrategias de innovación ante el escenario de pandemia en las pequeñas y medianas empresas	27
La pandemia coronavirus y el impacto en la gestión empresarial	32
Metodología	35
Surgimiento comparativo y cancelación de empresas 2019-2020	40
Análisis e interpretación de resultados	42
Conclusiones	52
Referencias bibliográficas	53
<b>CAPÍTULO II: El impacto del covid-19 en la gestión hotelera en el estado de Santa Catarina, Brasil</b>	<b>63</b>
Introducción	66
Marco teórico	68
Gestión de crisis en el sector de la hostelería y el turismo	68
La contabilidad de gestión y su importancia	69
Estudios relacionados	72
Metodología	74
Análisis e interpretación de resultados	76
Observaciones finales	86
Referencias bibliográficas	87
<b>CAPÍTULO III: El impacto de covid-19 en la gestión hotelera del departamento del Magdalena</b>	<b>93</b>
Introducción	96
Marco teórico	97
Gestión del sector hotelero ante situaciones de crisis	97
Estrategias innovadoras en épocas de crisis	98
Análisis de resultados	99
Referencias bibliográficas	109



# Índice de tablas

## CAPÍTULO I

<b>Tabla 1.</b>	Tipos de innovación que establece el Manual de Oslo 2018	25
<b>Tabla 2.</b>	Tipo de Innovación según Minciencias (Colombia)	26
<b>Tabla 3.</b>	Nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias.	36
<b>Tabla 4.</b>	Sector de actividad económica de la empresa	40
<b>Tabla 5.</b>	Caracterización de las empresas	44
<b>Tabla 6.</b>	Número de empleados	45
<b>Tabla 7.</b>	Tipos de contratos	46
<b>Tabla 8.</b>	Estado actual de funcionamiento de la empresa	46
<b>Tabla 9.</b>	Desde el inicio de la pandemia en 2020, ¿cuántos meses de funcionamiento ha tenido la empresa?	46
<b>Tabla 10.</b>	Tiempo que estima que tiene la caja para operar y cumplir con sus obligaciones	47
<b>Tabla 11.</b>	Ventas en 2020 en comparación con 2019	47
<b>Tabla 12.</b>	Principales problemas que se plantearon durante el periodo más crítico de la pandemia	48
<b>Tabla 13.</b>	Tipo de ayuda recibida del gobierno federal, estatal o municipal	49
<b>Tabla 14.</b>	Acciones que la empresa ha tomado para mantener la continuidad de la actividad en 2020/2021	49
<b>Tabla 15.</b>	Procesos innovadores aplicados para hacer frente a los efectos de la pandemia	50
<b>Tabla 16.</b>	Inversiones en infraestructuras físicas y tecnológicas	51
<b>Tabla 17.</b>	Plataforma o herramienta digital que la empresa utiliza para la comunicación y operación con los clientes internos y externos	52
<b>Tabla 18.</b>	Medidas sanitarias aplicadas por la empresa ante la contingencia de covid-19	52

## CAPÍTULO II

<b>Tabla 1.</b>	Construcción de las variables de correlación de Pearson	77
<b>Tabla 2.</b>	Identificación de los encuestados	78
<b>Tabla 3.</b>	Identificación de los hoteles	79
<b>Tabla 4.</b>	Finanzas del hotel	80

<b>Tabla 5.</b>	Controles de gestión	81
<b>Tabla 6.</b>	Identificación de los impactos de la pandemia	82
<b>Tabla 7.</b>	Impactos de covid-19 por media	84
<b>Tabla 8.</b>	Correlación de Pearson	87

CAPÍTULO III

<b>Tabla 1.</b>	Identificación y características de los hoteles	101
<b>Tabla 2.</b>	Número de trabajadores entre 2019 y 2020	102
<b>Tabla 3.</b>	Tipo de contratos	102
<b>Tabla 4.</b>	Ventas comparadas del 2019 con relación al 2020	103
<b>Tabla 5.</b>	Variación porcentual de las ventas en los años 2019, 2020 y 2021	103
<b>Tabla 6.</b>	Operación de los hoteles	104
<b>Tabla 7.</b>	Características de los trabajadores	105
<b>Tabla 8.</b>	Estrategias para la continuidad de actividades económicas	105
<b>Tabla 9.</b>	Tipo de plataforma o herramientas digitales utilizadas durante la pandemia	106
<b>Tabla 10.</b>	Afectaciones en el sector hotelero por efecto de la pandemia	106
<b>Tabla 11.</b>	Actividades para cubrir los costos y gastos de la empresa	107
<b>Tabla 12.</b>	Ayudas recibidas por el Estado para la reactivación económica	107
<b>Tabla 13.</b>	Medidas sanitarias implementadas por los hoteles	108
<b>Tabla 14.</b>	Tiempo del flujo de caja para operación de los hoteles	108
<b>Tabla 15.</b>	Medidas implementadas después de la pandemia para la continuidad de las actividades	109
<b>Tabla 16.</b>	Procesos de innovación implementados por los hoteles	109
<b>Tabla 17.</b>	Inversiones en infraestructura física y tecnológica realizada por hoteles	110
<b>Tabla 18.</b>	Medidas de bioseguridad implementadas por hoteles en sus procesos logísticos	110

Índice de figuras

<b>Figura 1.</b>	El marco para la medición de la innovación	28
------------------	--	----



## **CAPÍTULO I**

# **CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN PYMES POR EFECTO DEL CORONAVIRUS: ESTUDIO COMPARATIVO COLOMBIA Y BRASIL**

**Jesús Rafael Fandiño Isaza**

**Silvana Dalmutt Kruger**

**Antonio Zanin**

**Vladimir Jhosmell Baquero Márquez**

**Luz Marina Dávila Coa**

**Cleunice Zanella**

**Anderson Conte**

**Diego Andrés Munive Baños**

**Jaider Quiroz Agamez**



## Resumen

El estudio tiene como objetivo describir los procesos de gestión de la innovación utilizados por las pequeñas y medianas empresas de Brasil y Colombia, frente a la pandemia de covid-19. La muestra del estudio está compuesta por 51 empresas brasileñas y 31 colombianas, la recolección de datos se realizó a través de visitas con la aplicación de cuestionarios. La investigación destaca las dificultades económico-financieras y de gestión de personas de estas empresas, así como las acciones e iniciativas en el contexto de la pandemia. Los resultados indican que las estrategias de innovación más utilizadas por las empresas de la muestra se refieren principalmente a acciones de *marketing* y comunicación y estrategias de innovación de procesos. Además, los hallazgos indican acciones estratégicas similares entre pequeñas y medianas empresas brasileñas y colombianas.

**Palabras clave:** covid-19; gestión, innovación; innovación empresarial; pymes.

## Abstract

The objective of the study is to describe the innovation management processes used by small and medium-sized companies in Brazil and Colombia in the face of the covid-19 pandemic. The study sample is composed of 51 Brazilian companies and 31 Colombian companies, the data collection was done through visits with the application of questionnaires. The research highlights the economic-financial and people management difficulties of these companies, as well as the actions and initiatives in the context of the pandemic. The results indicate that the innovation strategies most used by the companies in the sample refer mainly to marketing and communication actions and process innovation strategies. In addition, the findings indicate similar strategic actions between Brazilian and Colombian small and medium-sized companies.

**Keywords:** covid-19; Management, Innovation; Business Innovation; SMEs.



## Introducción

La declaración de la Organización Mundial de la Salud (OMS) a partir de una situación de pandemia causada por el covid-19 el 11 de marzo del 2020 generó profundos cambios en todo el mundo (Marcelino, Sverzuti y Trizolio, 2020). Con la llegada de la emergencia de salud pública mundial, muchas organizaciones tuvieron que cerrar sus puertas, ante la exigencia de aislamiento social para contener la pandemia (Eigenstuhler et al., 2021).

Además de los riesgos inminentes para la salud humana, el nuevo coronavirus también tuvo un fuerte impacto en la economía (Schmitt, Bugalho y Kruger, 2021). Según la OMS (2020), la crisis provocada por covid-19 desató efectos negativos inmediatos al poner en riesgo las cadenas globales de producción y consumo, mostrando en el escenario microeconómico disfunciones asimétricas según el nivel de vulnerabilidad de la región.

Entre las organizaciones directamente afectadas por la pandemia, destaca el escenario de las micro y pequeñas empresas (mypes) y de las pequeñas y medianas empresas (pymes), que representan más del 90 % de todas las empresas del mundo y son la columna vertebral de la economía mundial en los sectores empresariales formales e informales (Tannenbaum, Boyle y Tandon, 2020).

Diversos estudios han abordado la importancia de las pymes y mypes en la sociedad (Nunes y Serraqueiro, 2004; Sebrae, 2014; Sebrae/FGV, 2020; Kijkasiwat, Wellalage y Locke, 2021; Fandiño-Isaza et al., 2022). Para Couto et al. (2017) hay varias razones que pueden llevar a las mypes y a las pymes al cierre de sus actividades, como son las cuestiones internas marcadas por las relaciones entre el empresario y la empresa y la falta de planificación. La pandemia desencadenó un contexto de incertidumbre aún mayor, especialmente, para las empresas de menor tamaño. Las pymes que consiguieron mantener sus negocios se vieron obligadas a adaptarse (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística [IBGE], 2020) y la innovación se convirtió en una fuerza de supervivencia de estas empresas.

De acuerdo con la OCDE/Eurostat (2018) la innovación es un proceso que parte del conocimiento y la aplicación de información y que exige un enfoque multidisciplina-



rio e interdisciplinario que genera cambios en productos o procesos de negocios. Los procesos de innovación se desarrollan en operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación [Minciencias], s. f).

La innovación se considera un mecanismo de generación de valor y ventajas competitivas, para la construcción de un desarrollo económico sostenible (Davila, Durst y Varvakis, 2018). Se muestra como un movimiento que contempla iniciativas individuales y colectivas de creación de valor y cambios organizativos (Theis, Blos y Schreiber, 2021). Las empresas buscan la forma de disminuir sus costes y aumentar sus beneficios, motivadas por la capacidad de innovar, lo que les permite producir riqueza continua y mantenerse por delante de la competencia (Trantopoulos et al., 2017).

Para Tidd y Bessant (2018), la innovación dialoga directamente con el espíritu emprendedor, reflexionando sobre la mezcla de una visión, pasión, energía, entusiasmo, perspicacia, juicio y trabajo duro, que puede dar lugar a un negocio. En este sentido, la innovación puede tener el potencial y la capacidad de ser el factor distintivo en el escenario competitivo actual (Fandiño-Isaza et al., 2022), y puede considerarse como una condición esencial para que las empresas permanezcan en el mercado, para adquirir aún más relevancia en tiempos de grandes retos y profundos cambios.

La relevancia de esta investigación se justifica por el hecho de que el estudio se llevó a cabo en dos países latinoamericanos. En este sentido, la investigación de las estrategias de innovación utilizadas por las pymes y cómo estas empresas se vieron afectadas por la pandemia puede contribuir a los debates sobre las estrategias de contingencia, especialmente en los sectores de servicios y turismo (Fandiño-Isaza et al., 2022).

## Planteamiento del problema

Las afectaciones en el sector pyme de la región caribe colombiana, por el coronavirus, muestra que el panorama para las empresas del departamento del Magdalena se agudiza cada vez más a consecuencia del impacto negativo que está teniendo en la economía local; la crisis originada por la propagación del covid-19 indica que 2211 empresas del departamento han tenido que cerrar de manera indefinida, hecho que ocasiona con ello la pérdida de al menos 3403 empleos, lo que representa el 7 % del empleo formal del departamento (Cámara de Comercio de Santa Marta [CCSM], 2020b).

En Santa Catarina (Brasil), para la investigación, se escucharon a 2547 empresarios, entre el 4 y el 6 de mayo. El margen de error es de 1.9 puntos porcentuales aproximadamente. En Chapecó, las entidades colaboradoras para el desarrollo de la investigación

fueron: ACIC, CDL Chapecó, CEC y Sicom. Según la encuesta, que analizó el universo de las pequeñas y medianas y grandes empresas, cerca de 530 000 personas han perdido su empleo desde el inicio de la crisis provocada por la pandemia del covid-19. En cuanto a los despidos, el 41.4 % de los encuestados afirma haber dimitido desde el inicio de la crisis. En la última medición, realizada en abril, el porcentaje fue del 34.45 % (Sul Brasil, 2020).

En esta edición de la encuesta también se escuchó a empresarios sobre la adopción de las medidas previstas en la Medida Provisional del Gobierno de Brasil 936/2020. La suspensión temporal del contrato de trabajo fue adoptada por el 24.7 % de las empresas y la reducción proporcional de la jornada y el salario fue adoptada por el 22 % de las empresas catarinenses. Como resultado, 408 000 habitantes de Santa Catarina son suspendidos de sus contratos de trabajo y 462 000 vieron reducidas sus horas de trabajo y salarios. En cuanto a las ventas, el 91.3 % de los encuestados apunta a una caída de las ventas internas, y de los que exportan, el 73.9 %. La pérdida total de ingresos representa el 56.5 % del total esperado para el periodo. Se estima que la pérdida total de ingresos de las empresas de Santa Catarina ya totaliza R\$ 16 200 millones. El momento crítico hace que muchas empresas busquen crédito para mantenerse activas. La encuesta mostró que, desde el inicio de la crisis, el 49.2 % de los empresarios buscaron crédito, pero solo tres de cada diez tuvieron acceso. De los que no tomaron crédito, el 34.2 % reclamó intereses altos, el 31.1 %, falta de líneas para su perfil de negocio, el 29.9 %, falta de garantías, y el 9.6 % falta de aval (Sul Brasil, 2020).

En ese sentido, con la investigación se pretende resolver la pregunta: Qué procesos de gestión de innovación se desarrollaron en las pymes por efecto del coronavirus: casos de estudio departamento del Magdalena (Colombia) y estado de Santa Catarina (Brasil), en el año 2020.

## Justificación

Con las adversidades del periodo pandémico (covid-19), muchas organizaciones tuvieron impactos financieros, viéndose obligadas a replantear sus estrategias y enfrentando las exigencias del aislamiento social (Marcelino et al., 2020; Fandiño-Isaza et al., 2022). Además de los impactos en la salud pública, la pandemia trajo numerosos impactos en la economía, que afectaron las cadenas de producción y consumo mundiales (Anacleto y Prazeres, 2020; Schmitt et al., 2021). La planificación de estrategias y la búsqueda de innovaciones, incluso en un escenario de crisis, era necesaria para satisfacer las distintas demandas de las organizaciones. La gestión de la innovación implica la planificación de estrategias organizativas (Silva et al., 2018).

Las estrategias de innovación pueden estar representadas por la implementación de productos (bienes o servicios) nuevos o significativamente mejorados, o incluso por cambios o nuevos métodos o procesos en las prácticas empresariales (OCDE, 2005). La competitividad empresarial exige a las organizaciones la búsqueda constante de innovaciones, tanto en productos, bienes o servicios como en procesos o métodos organizativos, que impliquen canales de comercialización, comunicación y relación con el cliente (Casoni y Malagolli, 2019).

Las pequeñas y medianas empresas (pyme) se vieron directamente afectadas por la pandemia, ya que representan más del 90 % de todas las empresas del mundo (Tannenbaum et al., 2020 y De Castro et al., 2021). El informe de Forbes (2020), *Microempresas serán ‘herramienta clave’ en recuperación económica de Colombia*, explica esa “herramienta clave” en la recuperación económica y social del país en la “poscrisis” por el covid-19, teniendo en cuenta que el 65 % de la población trabaja en empresas integradas por menos de diez personas, lo que indica que “gran parte de la fuerza laboral en Colombia es generada a partir de la microempresa”. Teniendo en cuenta las características relacionadas con el departamento del Magdalena en cuanto a la participación de las microempresas corresponde al 96.89 % de la estructura empresarial (CCSM, 2020<sup>a</sup>), donde los “sectores más afectados se encuentran el turismo con 595 empresas cerradas y 884 empleos perdidos y el comercio con 560 cierres y 774 pérdidas de empleos” (CCSM, 2020b), es importante que estas empresas generen estrategias de reactivación que sean apoyadas por los gremios y los entes gubernamentales, pero para esta toma de decisiones se requiere información base que identifique con precisión y sustento científico las variables principales de afectación, lo que se busca generar con esta investigación.

El desarrollo de este proyecto dentro de la convocatoria de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) es pertinente para fortalecer el grupo de investigación Incacen y semillero de investigación Sigma, que da continuidad a una temática trabajada anteriormente y con la oportunidad de adquirir bases de datos que permitan información más precisa y confiable que faciliten el manejo de las muestras y las poblaciones seleccionadas para los estudios entre las Universidad de Chapecó (Brasil) y UNAD (Colombia), para fortalecer la línea de investigación de gestión de la innovación y el conocimiento, muy conveniente para dos regiones que cuentan con pocos productos de investigación para la temática y que se constituye en una falencia para la toma de decisiones de desarrollo empresarial.

# Objetivos

## *Objetivo general*

Establecer los procesos de gestión de innovación en las pymes por efecto del coronavirus: casos de estudio departamento del Magdalena (Colombia) y estado de Santa Catarina (Brasil), en el año 2020.

## *Objetivos específicos*

Caracterizar en las pymes los procesos de gestión de innovación anteriores a los efectos del coronavirus en el departamento del Magdalena (Colombia) y estado de Santa Catarina (Brasil).

Analizar los procesos de gestión de innovación generados en las pymes por causas del coronavirus en el departamento del Magdalena (Colombia) y estado de Santa Catarina (Brasil), en el año 2020.

Proponer estrategias que ayuden a mejorar los procesos de gestión de innovación en las pymes en el departamento del Magdalena (Colombia) y estado de Santa Catarina (Brasil).

# Estado del arte

Países como Brasil, Argentina, México, Chile, Perú y Colombia han hecho aportes de recursos a la población o a las empresas, han flexibilizado la jornada laboral y han creado estímulos fiscales para evitar el colapso económico (Gama Neto, 2020). En Brasil, el Programa de Emergencia para el Mantenimiento del Empleo y la Renta (Medida Provisoria de Gobierno de Brasil 963/2020) permitió la suspensión de los contratos de trabajo y la reducción de la jornada laboral, así como la compensación de los salarios por parte del gobierno federal.

Las pequeñas empresas representan los eslabones más débiles de la cadena productiva y económica brasileña y la pandemia ha intensificado la vulnerabilidad de estos negocios. En este sentido, la comunicación se ha convertido en una estrategia para el desarrollo de una postura innovadora frente al escenario pandémico (Porem y Kunsch, 2021). Se estima que 602 000 micro y pequeñas empresas pueden cerrar sus actividades en Brasil como consecuencia de la pandemia covid-19 (Sebrae, 2020).

Generalmente, las micro y pequeñas empresas (MPE) sufren impactos desproporcionados en escenarios de crisis económica, debido a las limitaciones pecuniarias y a

las deficiencias relacionadas con la capacidad tecnológica, administrativa y humana, dichas limitaciones internas y externas dificultan la supervivencia de los negocios, aunque también pueden ser menos vulnerables a las crisis que las grandes empresas, y dada a la posibilidad de una mayor rapidez en la capacidad de adaptación (Silva et al., 2021).

Las prácticas instrumentales de comunicación digital fueron adoptadas por las mypes como una forma de adaptarse a la nueva realidad impuesta por la pandemia, dichas organizaciones migraron sus estrategias de comunicación a las redes sociales y al comercio electrónico (comunicación digital) como una forma de superar la crisis (Porem y Kunsch, 2021).

Las transformaciones tecnológicas han facilitado la comunicación entre las empresas y los clientes, especialmente en el intercambio de mensajería instantánea y el bajo coste de las aplicaciones de contacto e intercambio de mensajes, que permiten innovar en las actividades empresariales. Además, el desarrollo de nuevas formas de pago también contribuye y facilita las relaciones comerciales (Guimarães Júnior et al., 2020), como la tarjeta de crédito, la tarjeta de débito, las transferencias electrónicas y, más recientemente, el Pix en Brasil.

La integración a redes de cooperación interorganizacional para construir estrategias comunes y acceder a recursos competitivos, la reducción de costos sin perder calidad, la innovación continua, la gestión contable de costos e ingresos, las inversiones en canales de comunicación digital que promuevan la interactividad y amplíen los canales de venta son estrategias que deben ser mejoradas continuamente por los gerentes, no solo en periodos de epidemia y crisis (Silva et al., 2021).

El crecimiento de la demanda de entrega y distribución exigió adaptaciones de las empresas, además de una estructura diferenciada, añadió el uso de envases desechables, procesos higiénicos más estrictos, cambios en el servicio de pedidos *online* y en las formas de entrega. La ayuda de las tecnologías de la comunicación y digitales ha permitido la comercialización y el consumo de bienes y servicios, que contribuyen especialmente a las micro y pequeñas empresas, los empresarios individuales y los negocios minoristas (Guimarães Júnior et al., 2020).

El sector de la alimentación, compuesto por bares y restaurantes, adaptó la forma de servicio y comercialización, frente a las restricciones de la pandemia y la imposibilidad de consumo *in situ*, se puede afirmar que el comercio minorista y los servicios de alimentación modificaron sus negocios a través de innovaciones (Guimarães Júnior et al., 2020). El turismo es susceptible a los desastres naturales que pueden afectar los resultados, sin embargo, las pérdidas financieras con covid-19 representan un colapso para los emprendimientos del sector (Silva et al., 2021).



Sánchez, Cervantes y Peralta (2016), con el trabajo *Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla – Colombia*, describen la innovación en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en la ciudad de Barranquilla. Donde los resultados muestran que en un 50 % de las pymes la innovación está asociada al desarrollo de nuevos productos y servicios, y que hay una persona responsable que gestiona y asigna tareas en función de sus criterios y de la exigencia del mercado. Se concluyó que la gestión de la innovación demanda de procesos claramente definidos y planificados en relación con la inclusión de la misma innovación en las prácticas administrativas, aspecto que conlleva a una mayor actualización y profesionalización de los gestores encargados, así como del personal que la compone.

Asimismo, López y Guillén, con su aporte *Afectaciones económicas por la pandemia de covid-19 y oportunidades de crecimiento en la industria de dispositivos médicos de Jalisco*, investigan las oportunidades de crecimiento que tuvieron las empresas en la fabricación e innovación de dispositivos médicos con el objetivo de incrementar la competitividad del sector de la industria de ingeniería biomédica durante la pandemia por covid-19. La investigación fue realizada entre 11 empresas de un clúster de 44 negocios e instituciones de la industria de ingeniería biomédica, sobre la producción y desarrollo tecnológico de dispositivos médicos durante la crisis vírica.

Como resultado, los investigadores encontraron que por causas de la pandemia las oportunidades de producción de las empresas objeto de estudio aumentaron un 30 %. De igual forma, las innovaciones presentadas en la fabricación de dispositivos médicos estuvieron en un 36.4%; por otra parte, el 72.7% de las empresas manifestaron que la disminución de su capacidad económica en ventas estuvo entre un 15% y 30 %. En oposición, el 27.3% de las empresas expresaron que sus actividades económicas tuvieron un aumento del 15 % hasta el 70 %.

*Emprendimiento e innovación: relación con el desarrollo local* de Solórzano, Erazo, Narváez y Torres centró su investigación en analizar el emprendimiento y la innovación con relación al desarrollo y generación de empleo y su importancia en el mejoramiento de la calidad de vida de las familias. La investigación fue realizada a 571 emprendedores y se enfocaba en establecer el impacto que tiene el emprendimiento en el desarrollo económico y social y la oportunidad que este representa para mejorar los ingresos y el empleo. Como resultado, los investigadores determinaron que el emprendimiento y la innovación son dinamizadores del desarrollo productivo de una región que impulsan el crecimiento económico y social, donde estos se presentan como una de las mejores alternativas para generar ingresos.

En adición, Claudia Pérez, con *Innovación empresarial al servicio de la micro y pequeña empresa nortesantandereana: por la competitividad regional*, investiga la innovación empresarial, para medir la capacidad innovadora que tienen las empresas nortesan-

tandereanas, desde las perspectivas técnica, organizacional y administrativa, con ello se afincó la investigación entre 50 empresas de diferentes sectores económicos en la región, con el objetivo de cuantificar su alcance innovador ante la gestión empresarial para lograr competitividad y mejores oportunidades en el mercado

Como resultado, se manifiesta que las empresas para mejorar la capacidad innovadora deben fortalecer la capacidad de gestión, la creatividad e innovación y la ventaja competitiva que les permita ser más eficiente al momento de aprovechar las oportunidades del mercado regional, nacional o mundial.

## Marco teórico

Esta sección presenta el papel y el contexto de la innovación ante el escenario de la pandemia en las pequeñas y medianas empresas, así como estudios relacionados.

## Innovación: conceptos y características

La globalización y la transformación de una economía cada vez más basada en el conocimiento han traído consigo un gran desafío para las empresas y regiones, ya que el alto nivel de competitividad hace de la innovación un factor vital para la supervivencia y el crecimiento tanto de las empresas como del desarrollo regional.

En este escenario, la innovación se ha convertido en un factor decisivo para la competitividad y el conocimiento es un atributo esencial para que esto ocurra, por lo que las organizaciones están seleccionando empleados mejor calificados y el mercado, seleccionando empresas mejor preparadas, factores que aceleran el proceso de cambios e innovaciones (Lundvall, 2004). La interacción, entendida como el trabajo conjunto entre individuos y organizaciones en la realización de un proyecto específico, además de compartir el conocimiento que cada participante posee, genera nuevos conocimientos a partir del trabajo conjunto, fomentando la innovación. También se destaca que el resultado del proceso de producción y difusión del conocimiento es la generación de riqueza y bienestar para toda la región (Schneider y Spieth, 2014) proveniente de la interacción de diversos actores de la sociedad.

En este sentido, la innovación es tan importante para las organizaciones como para el desarrollo de la región donde se ubica. Según Araújo, Da Silva y Rados (2017, p. 102), “la innovación es un proceso que engloba la creación y el uso del conocimiento para el desarrollo de productos, procesos y servicios con la introducción de algo nuevo y útil”. La economía del conocimiento está firmemente ligada a nuevas fuentes de conocimiento, más dinámicas y sujetas a continuas transformaciones (Etzkowitz y Zhou,

2017) y el recurso fundamental para el proceso innovador en la economía actual es el conocimiento (Lundvall y Johnson, 1994; Cassiolato, 1999). El conocimiento es un activo indispensable tanto para el proceso de innovación como para el desarrollo económico.

En este sentido, la innovación es el punto central para que las empresas apalanquen el crecimiento continuo y contribuyan al aumento de los ingresos, si no a la supervivencia en el mercado en el que operan (Frishammar et al., 2018), donde se le reconoce como una de las formas más importantes para que las empresas obtengan una ventaja competitiva (Tidd y Bessant, 2018; Kostis et al., 2018).

Schumpeter (1982) fue el primer economista en afirmar que la innovación es el motor del desarrollo económico. La innovación promueve la sustitución de métodos antiguos por nuevas tecnologías. Para el autor, la innovación se puede clasificar en radical o incremental, en el que el grado de intensidad es la mayor diferencia entre ambas. En la misma dirección, para Tidd, Bessant y Pavitt (2008), la innovación promueve cambios y puede definirse como radical o incremental, según los cambios que promueva.

La innovación no implica solo la invención de un nuevo producto, sino la modificación de productos existentes y nuevas formas y métodos de producción. De la misma forma Dosi (1990) afirma que la innovación se refiere a procesos de aprendizaje y descubrimiento sobre nuevos productos, nuevos procesos de producción y formas de organización económica, yendo más allá de la invención. En vista de lo anterior, es claro que existe una distinción entre invención e innovación.

Una invención, según Carvalho, Reis y Cavalcante (2011, p. 23), es “algo inédito producido por el hombre, independientemente de su apropiación económica o utilidad práctica —es decir, si será comercializado— y que puede ser fabricado, utilizado industrialmente o patentado”. Para Utterback (1971) y Serafim (2011) la invención se convierte en innovación desde el momento en que se introduce en el mercado. En esa misma dirección, la invención suele originarse a partir de una idea brillante, pero para que sea considerada como una innovación debe ser absorbida por el mercado y comercializada y debe traer resultados (Carvalho et al., 2011). Una excelente idea puede convertirse en un invento, pero eso no garantiza que sea una innovación.

Según Schumpeter (1964), la innovación en el sistema económico se da a través del empresario, que inicia el cambio económico, y de los consumidores a los que, a su vez, se les “enseña a querer cosas nuevas”, o que tengan aspectos diferentes a los que usaban. Para el autor, innovar significa combinar materiales y recursos disponibles, tanto para producir cosas diferentes como para producir las mismas cosas, pero con métodos diferentes. Las “nuevas combinaciones” pueden, con el tiempo, evolucionar a partir de las antiguas mediante ajustes continuos a través de pequeños pasos. En este caso hay cambio, posiblemente habrá crecimiento, pero no un nuevo fenómeno

o desarrollo. Sin embargo, en la medida en que no es así, y a partir de la cual aparecen discontinuamente nuevas combinaciones, también lo hace el desarrollo (Schumpeter, 1964). De esta forma, el desarrollo se entiende como la realización de nuevos conjuntos, la creación de nuevos mercados a través de la acción de los empresarios.

Para Tidd y Bessant (2015, p. 8), “la naturaleza de la innovación es fundamentalmente el espíritu empresarial: una potente mezcla de visión, pasión, energía, entusiasmo, perspicacia, juicio y trabajo duro, que permite que las buenas ideas se conviertan en realidad”. En este contexto, la innovación no es solo una buena idea o la creación de un nuevo producto, implica un ‘ciclo’, que comprende desde la idea o *insight*, su implementación, desarrollo, madurez y resultado hasta su lanzamiento y aprobación en el mercado.

Durante mucho tiempo, la innovación se utilizó como sinónimo de innovación tecnológica, que involucraba principalmente al departamento de investigación y desarrollo. Sin embargo, actualmente esta visión se considera limitada, ya que la innovación implica mucho más que eso (De Bes y Kotler, 2011). De acuerdo con Porter (1990), las empresas adquieren ventaja competitiva a través de acciones innovadoras, acercándose a la innovación en su sentido más amplio, incluyendo tanto las nuevas tecnologías como las nuevas formas de hacer las cosas. En este sentido, el *Manual de Oslo* dice que las innovaciones son cambios significativos y pueden consistir en una serie de pequeños cambios incrementales (OCDE, 2005; OCDE/Eurostat, 2018).

El término innovación corresponde a la exploración de nuevas ideas y, aunque muchas veces se relaciona con la creación de un nuevo producto, su comprensión va mucho más allá. Según Baregheh, Rowley y Sambrook (2009), la innovación es un proceso de múltiples etapas en el que las organizaciones transforman ideas en productos, servicios o procesos nuevos o mejorados, con el objetivo de lograr el éxito y una mayor competitividad. Corroborando, Bessant y Tidd (2009) manifiestan que la innovación es un proceso amplio, que implica la búsqueda y selección de ideas y la transformación de estas ideas en realidad, que puede ser un nuevo producto o servicio que sea útil para las personas o un nuevo proceso adoptado. De esta forma, la innovación es vista como algo que puede traer beneficios a la sociedad y al mismo tiempo promover la competitividad de las organizaciones.

El *Manual de Oslo* define la innovación como “la implementación de un producto (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado, o un proceso, o un nuevo método de comercialización, o un nuevo método de organización en las prácticas comerciales, en la organización del lugar de trabajo. Relaciones exteriores” (OCDE, 2005, p. 55). En este sentido, la innovación puede insertarse no solo en los productos, sino también en los bienes o servicios, con énfasis en los procesos, que pueden cambiarse y mejorarse, un nuevo canal de comercialización, y también en los métodos organizacionales en la

relación tanto interna como externa con la empresa, centrándose en la relación con el cliente (Casoni y Malagolli, 2019). OECD/Eurostat (2018) manifiestan que

innovación es un nuevo o mejorado producto o proceso (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad institucional y que ha sido puesto a disposición de potenciales personas usuarias (producto) o implementado en la unidad institucional (proceso).

Para ello, la gestión de la innovación implica la coordinación de un grupo de proyectos de desarrollo de la innovación en un portafolio, coordinados por la estrategia integrada de la organización (Flynn, et al., 2003).

**Tabla 1.** Tipos de innovación que establece el Manual de Oslo 2018

Tipo de innovación	Detalles de los tipos de innovación	
<b>Por objeto</b>	Innovaciones de productos	"[...] bien o servicio nuevo o mejorado que difiere significativamente de los bienes o servicios anteriores de la empresa y que ha sido introducido en el mercado"
	Innovaciones de procesos de negocios	"[...] nuevo o mejorado servicio para uno o más funciones de negocios que difiere significativamente de los negocios anteriores de la empresa y que se han puesto en uso por esta"
<b>Según novedad o impacto</b>	Innovación: nueva para la empresa, nueva para el mercado y nueva a nivel mundial	
	Innovación que transforma el mercado en que opera la empresa: disruptivas o radicales	
	Innovación para mejorar la competitividad: actividad de desarrollo, financiera, comerciales, sociales, económicas y ambientales, en requerimientos de estrategias internas y externas.	

**Fuente:** OCDE/Eurostat (2018).

Asimismo, Tidd et al. (2008, p. 35) afirman que "la innovación es una cuestión de conocimiento —la creación de nuevas posibilidades a través de la combinación de diferentes conjuntos de conocimientos—" y, por lo tanto, el proceso de innovación no puede ser visto como algo lineal, ya que está influenciado por diversas variables internas y externas (Tohidi y Jabbari, 2012). La innovación se da en productos o procesos que presentan características y rendimientos diferenciadores de los existentes en la empresa u organización, y esta puede ser de tipo radical o incremental (Minciencias, s. f.).

Tabla 2. Tipo de Innovación según Minciencias (Colombia)

Tipo de innovación	Concepto
Radical	“Es aquella que implica una ruptura. Tiene un impacto significativo en un mercado y en la actividad económica de las empresas en este mercado. Esta se produce cuando se incorpora al mercado un producto o servicio que en sí mismo es capaz de generar una categoría que no se conocía antes, provocando cambios revolucionarios en la tecnología”.
Incremental	“Se considera innovación incremental cuando se crea un valor sobre un producto que ya existe, añadiéndole nuevas mejoras. Se trata de pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de los ya existentes, que, si bien aisladamente son poco significativas, cuando se suceden continuamente de forma acumulativa pueden constituir una base permanente de progreso. Es decir, son innovaciones que alimentan de manera continua el proceso de cambio, propio de una evolución progresiva a largo plazo del conocimiento y las tecnologías, caracterizado por una sistemática y continua mejora en el diseño de los procesos, productos o servicios”.

Fuente: Minciencias (s.f.)

Cabe destacar que la innovación, ya sea radical o incremental, no puede confundirse únicamente como resultado de las nuevas tecnologías (De Bes y Kotler, 2011), ya que el concepto de innovación no se restringe a la mejora tecnológica, porque se refleja directamente en la búsqueda constante de las empresas para obtener ventajas competitivas (Possas et al., 1984). En este sentido, la innovación es el punto central para que las empresas apalanquen el crecimiento continuo y contribuyan con el incremento de los ingresos (Trantopoulos et al., 2017), donde esta es reconocida como una de las vías más importantes para que las empresas obtengan ventajas competitivas (Tidd y Bessant, 2015; Kostis, et al., 2018).

Por tanto, la innovación es un proceso dinámico (OCDE, 2005) y hablar de innovación es hablar de cambio (Tidd et al., 2008). Para Drucker (1985), la innovación es una herramienta específica para los emprendedores, a partir de la cual los cambios son vistos como oportunidades de negocio, donde esta es considerada como una disciplina que se puede aprender y practicar. La innovación, según Zanella y Leite (2016, p. 188), es “una actividad intensiva en información y conocimiento, interno y externo a la empresa”.

Toda actividad de innovación se constituye mediante procesos colaborativos que formulan estrategias para sobresalir ante la competitividad del mercado, con el fin, de alcanzar y transformar las necesidades de quienes integran el entorno organizacional (Montoya et al., 2018).

La competitividad está articulada a la globalización, con el objetivo de trascender los mercados y ofrecer una dinámica productiva más segura y confiable que favorezca las operaciones y los recursos presupuestales y financieros, valorizando los activos de la empresa (Mejía, 2014). González, García, Lucero y Romero (2014) consideran que gestión de la innovación es “un principio o enfoque de gestión totalmente voluntario”.

Para Sánchez, Cervantes y Peralta (2016) la “innovación debe ser un proceso continuo, sustentado en una metodología para la generación del conocimiento, el aprovechamiento de las oportunidades de innovación, su desarrollo y protección”.

Seclen et al. (2022) definen la innovación como el “proceso a través de cual una empresa independiente, mejora o crea nuevos productos, procesos, forma de comercializar y realizar cambios organizacionales”.

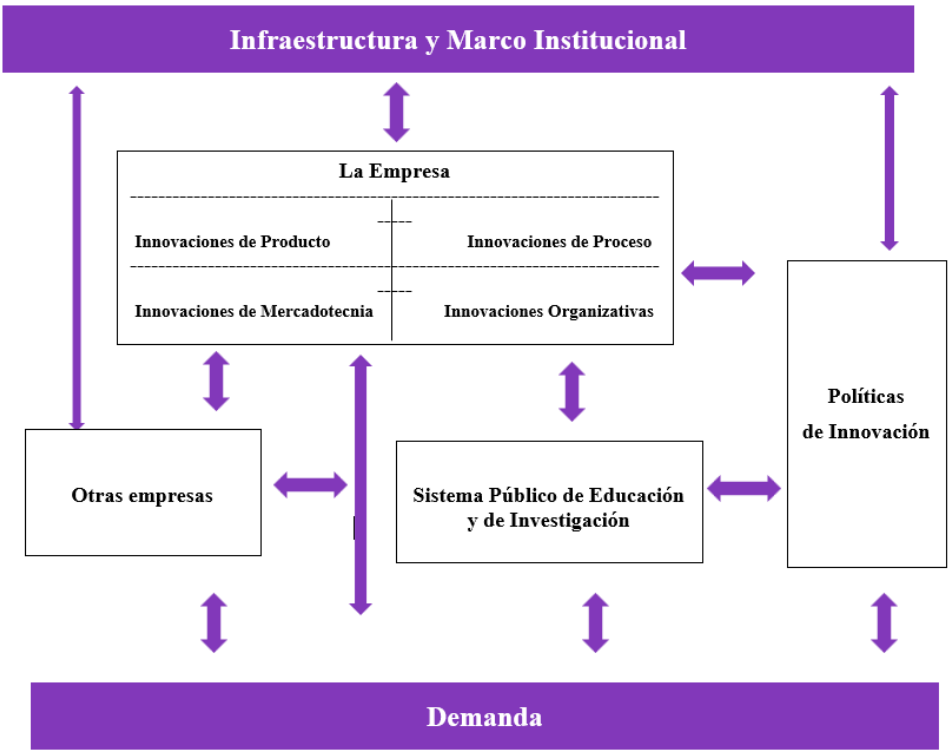
El *Manual de Oslo* diferencia la innovación en cuatro tipos, a saber: innovaciones de producto, de proceso, de *marketing* y de organización. Las innovaciones de producto son aquellas que implican cambios significativos que difieren sustancialmente las características del producto. Las innovaciones de proceso corresponden a un nuevo método para realizar tareas, como los procesos de producción o distribución, ya sean nuevos o mejorados. Las innovaciones de *marketing*, por otro lado, se refieren a cambios en el diseño del producto o empaque, posicionamiento en el mercado, promoción o precio, con el objetivo de proponer mejoras para satisfacer las necesidades del consumidor. Finalmente, la innovación organizacional apunta a implementar un nuevo método organizacional, en las prácticas comerciales de la empresa, en la organización de su entorno y en sus relaciones externas (OCDE, 2005).

Para Schumpeter (1984), los tipos de innovación se caracterizan por: introducción de nuevos productos, introducción de nuevos métodos de producción, apertura de nuevos mercados, desarrollo de nuevas fuentes de materias primas e insumos y creación de nuevas estructuras de mercado.

- 1) Introducción de un nuevo bien, es decir, un bien con el que los consumidores aún no están familiarizados, o una nueva calidad de un bien.
- 2) Introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método que aún no ha sido probado por la experiencia en la rama particular de la industria de procesamiento, que de ninguna manera necesita estar basado en un descubrimiento científicamente nuevo, y también puede consistir en una nueva forma de manejar un producto comercialmente.
- 3) Apertura de un nuevo mercado, es decir, un mercado en el que todavía no ha entrado la rama particular de la industria manufacturera del país de que se trate, haya existido antes o no ese mercado.
- 4) Conquista de una nueva fuente de abastecimiento de materias primas o semimanufacturas, nuevamente independientemente de que esta fuente ya existiera o hubiera que crearla.
- 5) Establecimiento de una nueva organización de cualquier industria, como la creación de una posición de monopolio (por ejemplo, por fideicomiso) o la fragmentación de una posición de monopolio. (Schumpeter, 1984, p. 76)

El *Manual de Oslo* presenta las fuerzas motrices que intervienen en el proceso de innovación, considerando no solo la importancia de los procesos y productos, sino también de los procesos de *marketing* y organizacionales, así como el papel de las interacciones entre los diferentes actores, la difusión y la visión de la innovación (OCDE, 2005).

**Figura 1.** El marco para la medición de la innovación



**Fuente:** OCDE (2005, p. 42).

La figura 1 muestra que el proceso de innovación no se da de forma individual, ya que la innovación es un proceso sistémico, que depende de varios factores y de la relación entre los diferentes actores sociales. El proceso de innovación en este contexto se da a través de la estructura de la empresa, las interacciones de los actores y el papel que juega la demanda. La innovación no se refiere a un proceso aislado, sino a una acción realizada a través de un conjunto de actores que cooperan para generar innovación (Rothwell, 1995).

De acuerdo con el *Manual de Oslo*, el proceso de innovación ocurre a través de cambios caracterizados por los siguientes aspectos: la innovación está asociada con la incertidumbre sobre los resultados de la innovación; la innovación implica inversión; la innovación es el sustrato de los derrames, ya sea del conocimiento o del uso de la



innovación original; para la innovación es necesario utilizar nuevos conocimientos o un nuevo uso o combinación de conocimientos existentes; la innovación tiene como objetivo mejorar el desempeño de una empresa manteniendo o ganando una ventaja competitiva, bien cambiando su curva de demanda de sus productos, costos o mejorando su capacidad de innovar (OCDE, 2005).

La innovación ha estado en el centro de la discusión sobre competitividad y desarrollo, tanto de empresas como de regiones y países. Con el incremento de los procesos de adopción, difusión y posterior superación de las innovaciones, se ha reducido significativamente el tiempo para su desarrollo y comercialización, así como el ciclo de vida de las innovaciones (Lastres et al., 2002). Así, el carácter complejo y dinámico de la innovación y los nuevos conocimientos exige un especial énfasis en el aprendizaje permanente e interactivo.

## **Estrategias de innovación ante el escenario de pandemia en las pequeñas y medianas empresas**

La innovación es considerada como la fuente de la juventud de las organizaciones, posibilitando el mantenimiento y renovación de clientes, ganando espacio en el mercado, produciendo conocimiento, convirtiéndose en referencia para la búsqueda de competitividad (Araújo et al., 2017). Corroborando esta idea, Lastres et al. (2002, p. 61) afirman que “la capacidad de generar y absorber innovaciones es, por tanto, vista como un elemento clave de la competitividad dinámica sostenible”. La viabilidad a largo plazo de cualquier organización que opere en entornos dinámicos y complejos está determinada por su capacidad de aprender e innovar (Moustaghfir y Schiuma, 2013). Parece, por tanto, que la innovación es un factor determinante para el mantenimiento, supervivencia y competitividad de las organizaciones, que contribuyen al desarrollo económico de las naciones.

La innovación ocurre a través de la acción, la implementación de prácticas innovadoras que son decisivas para el crecimiento de las organizaciones, lo que puede reflejarse como cambio y actualización (Tidd y Bessant, 2018). Mediante prácticas innovadoras las organizaciones podrán identificar nuevos contextos organizacionales e impulsar sus negocios hacia un desarrollo constante, que pueden ser diferenciales para la adaptación y supervivencia de la empresa en el mercado (Gomes et al., 2018).

Es de destacar que las actividades empresariales innovadoras se han intensificado con el tiempo, con mayor intensidad a partir de la década del 2000 (Sawhney et al., 2006).

Los impactos de implementar la innovación no solo se sienten en las organizaciones, sino también en la región donde se ubica. La economía del conocimiento está firmemente ligada a nuevas fuentes de conocimiento, más dinámicas y sujetas a continuas transformaciones (Etzkowitz y Zhou, 2017) y el recurso fundamental para el proceso innovador en la economía actual es el conocimiento (Cassiolato, 1992; Lundvall y Zhou, 2017; Johnson, 1994). El conocimiento es un activo indispensable tanto para el proceso de innovación como para el desarrollo económico.

Hablar de innovación es hablar de cambio (Tidd et al., 2008), ya que la innovación es un proceso dinámico (OCDE, 2005). La innovación puede surgir de oportunidades o de desafíos y dificultades. Frente al escenario cada vez más competitivo, las organizaciones buscan implementar estrategias de sobrevivencia y continuidad de las actividades, por medio de acciones y prácticas que puedan mantener, restablecer o incrementar los resultados económicos y financieros positivos. Además de los constantes desafíos para el mantenimiento y supervivencia de las organizaciones, eventos inesperados pueden impactar directamente en la economía de las naciones.

En este contexto se hace mención de la pandemia del covid-19, que sorprendió a la sociedad mundial, vista esta como una amenaza inesperada que ocasionó graves daños al mundo. El escenario de la pandemia exigió a los directivos acelerar el proceso de cambio, en el que la innovación es una alternativa para la supervivencia de las organizaciones. Según Santiago (2009), en un contexto de crisis, las empresas no tienen otra alternativa que adaptarse e innovar.

En este sentido, ante un escenario de crisis, los gobiernos y las empresas necesitan buscar nuevas estrategias, considerando las nuevas condiciones de los mercados, productos y procesos y, en ese escenario, la innovación se convierte en un factor determinante para la supervivencia. Si bien el escenario ha exigido una acción rápida de los gobiernos en materia de salud humana e incentivos económicos, la supervivencia de las empresas dependerá mucho del desempeño de cada uno de los gerentes de los más diversos emprendimientos.

Cabe destacar, sin embargo, que las innovaciones suelen estar asociadas a grandes empresas, gobiernos de países desarrollados, así como a famosos centros de investigación y desarrollo (Berumen, 2010). Sin embargo, el tamaño de la empresa no puede ser un factor decisivo para la capacidad innovadora. Kaplinsky (1983) advirtió sobre la existencia de estudios mayoritariamente estáticos, que observaban solo un periodo determinado y en ellos definían y proyectaban tendencias y atribuían características. No obstante, el análisis debe ser más complejo, ya que no es posible designar si las empresas grandes o pequeñas son más innovadoras. En la misma dirección, Rothwell y Dodgson (1995) argumentaron que la relación entre la innovación y el tamaño de las empresas, específicamente las pymes, está fundamentalmente influenciada por el

sector. Antes, en el mismo sentido, para Pavitt (1984) se debe considerar la heterogeneidad de tamaño de las empresas innovadoras por sectores.

Se han realizado muchos estudios con el fin de comprender las consecuencias de la crisis provocada por la pandemia del covid-19, dado su gran impacto en todos los segmentos de negocio. Con el fin de identificar los impactos financieros y económicos causados por la pandemia de covid-19 en las micro y pequeñas empresas ubicadas en la región metropolitana de Porto Alegre – Río Grande do Sul, Schreiber, Moraes y Stasiak (2021) realizaron un estudio que tuvo como objetivo analizar 21 empresas gravado por el Simples Nacional. Los aspectos metodológicos utilizados consisten en la investigación bibliográfica sobre los temas pertinentes al tema, proporcionando subsidios para la recopilación de datos empíricos de la investigación, que pueden ser considerados exploratorios y descriptivos, apoyados en análisis cuantitativos, estudios de casos múltiples con datos de carácter documental. A la vista de los resultados obtenidos, se pudo comprobar que dieciséis de las veintiuna empresas analizadas ya sufrieron una reducción en su facturación en los primeros meses de la pandemia, y once empresas redujeron su plantilla por despidos, solo cuatro utilizaron reducciones y suspensiones puestas a disposición por el gobierno.

El estudio de Teixeira, Shima y Carvalho (2021) tuvo como objetivo analizar cómo se alinearon los objetivos de Cotec Portugal (Asociación Empresarial para la Innovación) para contribuir a la innovación de las pequeñas y medianas empresas. La creación de Cotec fue una iniciativa de la Presidencia del país luso y se convirtió en la asociación empresarial enfocada en la innovación más importante de esa nación, que inicialmente aglutinó a grandes y reconocidas empresas innovadoras. Sin embargo, las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) corresponden al 99.9% de las empresas portuguesas. Dada la importancia de las pymes, es necesario orientar las políticas públicas para fortalecerlas. La investigación cualitativa se llevó a cabo a través de investigación documental y entrevistas semiestructuradas en Cotec Portugal con representantes de nueve empresas que participan en la Red de Innovación de Pyme. El principal aporte de este trabajo fue ofrecer una perspectiva de una interacción público-privada como inductor del sistema nacional de innovación y la integración de las pymes a través de la creación de la Red de Pymes de Innovación. La SME Innovation Network es la mayor red intersectorial centrada en la innovación en Portugal. De acuerdo con las empresas encuestadas, unirse a Cotec se ha convertido en el mercado en sinónimo de empresa innovadora, que amplía el trabajo en red y produce una autoevaluación de sus procesos de gestión de la innovación.

El estudio de Anacleto y Prazeres (2020) tuvo como objetivo apoyar una mejor comprensión del escenario actual de crisis instalada por el nuevo coronavirus (covid-19). Esta es una investigación descriptiva exploratoria con 40 gerentes de pequeñas empresas en la costa de Paraná realizada entre abril y mayo de 2020. Los resultados muestra-

ron que la pandemia generó una reducción promedio en las transacciones financieras del 53.05 %, con una amplitud de hasta el 81 %. Los principales obstáculos reportados fueron la disminución del número de clientes y el endeudamiento con los proveedores. Como principales posibles fuentes de afrontamiento durante la crisis, destaca el desarrollo de nuevas habilidades, especialmente la innovación, además del establecimiento de alianzas entre emprendedores. Apparently, los directivos entrevistados no son capaces de dar respuestas inmediatas a todas sus necesidades, por lo que es relevante participar en organizaciones como el Sistema Regional de Innovación como una alternativa de profesionalización, creación de redes de cooperación y acciones de innovación, que pueden minimizar pérdidas durante la crisis.

En este sentido, Rothwell y Dodgson (1995) observaron las ventajas y desventajas de las pequeñas empresas en la innovación, enumerando que las pequeñas empresas son menos burocráticas y tienen mayor agilidad en la toma de decisiones que facilitan una respuesta más rápida. También destacaron que existe mayor rapidez en la comunicación interna que genera una red informal. Pero, por otro lado, a veces, hay falta de formalización en las habilidades de gestión del negocio y falta de tiempo y dinero para establecer redes externas de ciencia y tecnología. Con lo cual Rothwell y Dodgson (1995), con respecto al marketing, aclaran que la ventaja radica en las respuestas rápidas a los cambios que demanda el mercado y en la posibilidad de dominar un nicho de mercado estrecho. Con respecto a la financiación de las pymes, la innovación puede ser menos costosa y la investigación y el desarrollo (I+D) pueden asignarse de manera más eficiente. La organización de las empresas es más orgánica, sencilla y más focalizada. De esta forma, el aprendizaje es más rápido y se incorpora más fácilmente a las rutinas y estrategias. El crecimiento de las pequeñas empresas tiene un potencial enfocado en nichos estratégicos, en los que las empresas presentan liderazgo técnico, capaces de ofrecer otra diferenciación estratégica.

Las micro y pequeñas empresas (mypes) son empresas que llaman la atención de muchos emprendedores, por ser un referente para la estructuración de una pequeña empresa, además de contar con incentivos en su formación como beneficios fiscales, en muchos casos por composición familiar y otros (Segura, et al., 2010; Santa y Laffin, 2012). En la pandemia del covid-19, muchas mypes y pymes pararon sus actividades y muchas de estas no pudieron reanudar y tuvieron que cerrar. Asimismo, en este periodo hubo el surgimiento de nuevas empresas para atender las nuevas demandas y una expansión del comercio en línea (Sebrae, 2021).

A partir de este contexto, Brito, Araújo, Caldas y Lima (2021), en su estudio *Los efectos del covid... tuvo como objetivo analizar los efectos del covid-19 en la constitución y extinción de micro y pequeñas empresas en Brasil, a partir de un análisis temporal del año 2015 hasta 2020. La investigación se caracterizó por un carácter descriptivo, con análisis de datos sobre constituciones y extinciones puestos a disposición en las*

juntas comerciales de Brasil y datos del mapa de empresas del gobierno federal. Los resultados muestran que, en el 2020, fueron constituidas 3049029 nuevas empresas y 909268 extinciones de empresas en todo el territorio brasileño. El estado de São Paulo tiene el mayor número de sociedades constituidas y extinguidas, a diferencia del estado de Roraima, que tiene los números más bajos. El año 2020 presentó muchas extinciones, sin embargo, en términos de cantidad, no fueron mayores a los años 2015 y 2018 en Brasil. Este estudio contribuye a presentar reflexiones sobre las extinciones ocurridas y traer lecciones para aprender en medio del covid-19.

La búsqueda de supervivencia por parte de las pymes aceleró la demanda de innovaciones. De Castro, Pontelli, Nunes, Kneipp y Costa (2021) con *Emprendedurismo y coronavirus* identificaron los impactos y estrategias de los emprendedores de diferentes segmentos de mercado en el escenario de crisis del covid-19. En este se realizaron entrevistas semiestructuradas con 17 empresarios de diferentes segmentos, que fueron transcritas y sometidas a análisis de contenido. Los resultados mostraron impactos personales y profesionales, con énfasis en el campo financiero; así como estrategias de difusión de productos y servicios, foco en la calidad y flexibilidad en las condiciones de pago. En cuanto a las oportunidades, se mencionó el crecimiento profesional, la reinención, las nuevas formas de trabajo, el desarrollo profesional y el comercio electrónico. Se concluye que algunos segmentos muestran un incremento en la demanda, que evidencian la tendencia de cambio en el patrón de consumo de la sociedad debido al escenario actual. Finalmente, se sugiere ampliar este estudio en términos de participantes de la investigación, extensión geográfica y segmentación del mercado.

Los cambios que una empresa puede promover en sus métodos de trabajo, en su producción y en su desempeño comercial están relacionados con los tipos de innovación, es decir, no todo cambio puede ser considerado una innovación. Para que los cambios se clasifiquen como innovación, es necesario que demuestren un nivel considerable de novedad y que agreguen valor (Audy, 2017; OCDE, 2018).

Los cambios sustanciales en el estilo de vida, la cultura y las interacciones sociales del individuo provocados por la crisis del covid-19 hicieron que las organizaciones adoptaran una nueva visión de gestión, traducándose en la necesidad de buscar otras formas de pensar para adaptarse a la nueva forma de vivir (Ratten, 2020).

Las organizaciones necesitan ser capaces de implementar y gestionar nuevas prácticas, utilizando diferentes estructuras y herramientas de gestión, para adaptarse a las nuevas realidades de los consumidores y anticipándose a los cambios del entorno externo (Xavier et al., 2017). Por tanto, la innovación está guiada por la capacidad de entablar relaciones, identificar oportunidades y aprovecharlas (Tidd y Bessant, 2018).

En este sentido, Maiti, Krakovich, Shams y Vukovic (2019) argumentan que las micro y pequeñas empresas son capaces de lograr la innovación utilizando estrategias basadas en recursos, es decir, utilizando sus competencias características para lograr una ventaja competitiva. En esta dirección, Heikkilä M., Bouwman y Heikkilä J. (2018) destacan que la innovación en las pequeñas y medianas empresas se da por su ágil capacidad para cambiar de estrategia. Dalongaro, Envall, Souto y Assmann (2014) complementan explicando que esta capacidad ágil se debe precisamente a la sensibilidad que tienen las empresas de esta naturaleza frente a los cambios económicos del mercado.

Ante esto, con las fluctuaciones del mercado y el aumento de la competitividad, Ferreira, Campos, Silva y Fernandes (2019) señalan que las pequeñas y medianas empresas buscan diferentes formas de enfrentar los cambios económicos emergentes. En este contexto, Silva y Matsuda (2020) argumentan que invertir en *marketing* digital fue una estrategia adoptada para atraer y retener clientes habituales y potenciales, con lo cual generan ganancias para el negocio. Como ejemplos, Menighini, Oliveira, Silva y Piacente (2021) citan que el comercio electrónico y los servicios de entrega fueron ampliamente utilizados por las empresas durante la pandemia de covid-19, donde estas alternativas son catalogadas como esenciales por los consumidores durante el aislamiento social.

## La pandemia coronavirus y el impacto en la gestión empresarial

En este contexto se cita la pandemia del covid-19, hecho que sorprendió a la sociedad mundial, una amenaza inesperada que causó fuertes daños al mundo (Schmitt et al., 2021). El escenario de la pandemia exigió a los gestores acelerar el proceso de cambio, en que la innovación es una alternativa para la supervivencia de las organizaciones, según Silva, Libório, Bernardes y Ramalho (2018); cabe destacar que las innovaciones

suelen estar asociadas a las grandes empresas, a los gobiernos de los países desarrollados y a los famosos centros de investigación y desarrollo (Berumen, 2010).

Kaplinsk (1983) advirtió sobre la existencia de estudios en gran parte estáticos, que observan solo un determinado periodo y en ellos definen y proyectan tendencias y atribuyen características. En este sentido, Rothwell y Dodgson (1995) observaron las ventajas y desventajas de las pequeñas empresas en materia de innovación, enumerando que las pequeñas empresas son menos burocráticas y tienen mayor agilidad en la toma de decisiones que facilitan así una respuesta más rápida. Asimismo, según Rothwell y Dodgson, en lo que respecta al *marketing*, la ventaja reside en la rapidez de las respuestas a los cambios que exige el mercado y en la posibilidad de dominar un nicho de mercado reducido y en cuanto a las finanzas de las pymes, la innovación puede ser menos costosa y la investigación y el desarrollo (I+D) pueden asignarse de forma más eficiente. Para que los cambios se clasifiquen como innovación es necesario demostrar un nivel considerable de novedad, y que añada valor (OCDE, 2005; Audy, 2017).

Debido a la pandemia por covid-19 hizo que muchas organizaciones adoptaran una nueva visión de la gestión, lo que provocó la necesidad de buscar otras formas de pensar para adaptarse a la nueva manera de vivir (Ratten, 2020). Las organizaciones deben ser capaces de implementar y gestionar nuevas prácticas, con el uso de estructuras y herramientas de gestión distintas, para adaptarse a las nuevas realidades de los consumidores, anticipándose a los cambios del entorno externo (Trantopoulos et al., 2017). Por lo tanto, la innovación está guiada por la capacidad de realizar relaciones, identificar oportunidades y aprovecharlas (Tidd y Bessant, 2015).

De Castro, Pontelli, Nunes, Kneipp y Costa (2021) evidencian que empresarios de diferentes segmentos de mercado, ante el escenario de crisis de covid-19, señalaron impactos de orden personal y profesional, con énfasis en el ámbito financiero; así como en las estrategias de difusión de productos y servicios que requieren enfoque en la calidad y flexibilidad en las condiciones de pago. Por otro lado, en cuanto a las oportunidades, recalcaron el crecimiento profesional, la reinención, las nuevas formas de trabajo, la mejora profesional y la inserción del comercio electrónico.

El estudio de Teixeira, Shima y Carvalho (2021) destaca la importancia de las pymes para Portugal, considerando que corresponden al 99.9% de las empresas portuguesas, además de indicar la necesidad de políticas públicas dirigidas específicamente a estas organizaciones. El gobierno portugués institucionalizó la Asociación Empresarial para la Innovación (Cotec), para ayudar en el proceso de innovación de las pequeñas y medianas empresas. Cotec se ha convertido en sinónimo de empresa innovadora, con la expansión de la red.

El *home office* fue otra acción adoptada en el escenario de la pandemia por las empresas que aún no hacían uso de este servicio, que facilita las demandas laborales exis-

tentes, sin exponer a los empleados y clientes a los riesgos de contaminación, además de generar una ventaja competitiva para las pymes (Silva y Matsuda, 2020).

En general, se utilizó la innovación en el contexto de la pandemia para las pymes con el objetivo de adaptarse al escenario de crisis existente, además de mitigar los impactos negativos ocasionados en la economía y generar ventaja competitiva frente a la competencia (Soares, 2021).

Las prácticas de gestión de la innovación son una herramienta importante para la competitividad y supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, en donde la innovación es el elemento clave para agregar valor a los productos y servicios, que contribuyen al fortalecimiento, modernización y diversificación de las empresas (Fieng, 2016). En este sentido, el desarrollo de nuevas habilidades como la creación de nuevas formas de relación con los clientes, la promoción de la innovación empresarial y el establecimiento de alianzas entre emprendedores se consideraron fundamentales para enfrentar la crisis (Anacleto y Prazeres, 2020).

Microempresa

Es importante tener en cuenta que con el Decreto 957 de 2019, que entró en vigor en diciembre del 2019, el gobierno colombiano establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias. Con el decreto, que adopta la variable de ingresos por actividades ordinarias anuales, se fijaron rangos en tres macrosectores de la economía: manufactura, servicios y comercio. Los nuevos umbrales fijados por el decreto en cada uno de los macrosectores son los siguientes:

Tabla 3. Nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias.

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	Hasta 811	Hasta 1131	Hasta 1535
Pequeña	Desde 811 hasta 7027	Desde 1131 hasta 4523	Desde 1535 hasta 14 781
Mediana	Desde 7027 hasta 59 527	Desde 4523 hasta 16 558	Desde 14 781 hasta 74 066

Nota: La tabla muestra nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias anuales en millones de pesos colombianos del 2019.

Anteriormente se clasificaban por número de empleados y volúmenes de activos, Sin embargo, dada la necesidad de contar con una clasificación que responda a las nuevas realidades de las empresas colombianas, el Gobierno Nacional decidió adoptar los



ingresos como único criterio ya que aporta mejor información sobre el tamaño real de las empresas y permite tener presentes las particularidades de cada sector de la economía, como, por ejemplo, el comportamiento de firmas de servicios o tecnología (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

## Metodología

### *Enfoque de investigación*

El proyecto aborda un enfoque mixto, mediante la recolección de datos secundarios y primarios para establecer los procesos de gestión de innovación en las pymes por efecto del coronavirus en el departamento del Magdalena, Colombia, y estado de Santa Catarina, Brasil, en el año 2020, con base en la medición de variables cualitativas y cuantitativas que faciliten el análisis estadístico-contenidos en el estudio por realizar. Los esfuerzos del grupo investigador estarán orientados desde la descripción y comprensión de la situación actual de las pymes por efecto del coronavirus en las regiones que seleccionan como estudios de caso.

### *Tipo de estudio*

El tipo de estudio es descriptivo, ya que tiene como finalidad describir las características del objeto de estudio que permita visualizar la situación actual de las pymes por efecto del coronavirus en las regiones departamento del Magdalena, Colombia, y estado de Santa Catarina, Brasil, en el año 2020, mediante un estudio que permita obtener, analizar, procesar e interpretar la información recolectada en el trabajo de campo y documental.

Corresponde a un estudio descriptivo y documental, porque inicialmente se realizó una revisión bibliográfica para detallar la situación actual de las pymes por efecto del coronavirus en las regiones departamento del Magdalena, Colombia, y estado de Santa Catarina, Brasil, en el año 2020. En un segundo momento se describe la situación actual del sector en cuanto a procesos de gestión de innovación por medio del análisis de variables producto o servicio, estrategias de *marketing* y uso de herramientas digitales.

Las etapas metodológicas fueron:

- Caracterización en las pymes de los procesos de gestión de innovación anteriores a los efectos del coronavirus en el departamento del Magdalena, Colombia, y Estado de Santa Catarina, Brasil.

- Para esto se llevó a cabo un diagnóstico de las empresas afectadas por pandemia del covid-19 relacionadas en el sector pymes en el departamento del Magdalena y el estado de Santa Catarina. De igual manera, se hizo una encuesta con preguntas estructuradas a directivos, gerentes y mandos medios de las empresas del sector pymes, para adquirir información relacionada sobre los procesos de gestión de innovación que desarrollaron antes y después de la pandemia.
- Se analizaron los procesos de gestión de innovación generados en las pymes por causas del coronavirus en el departamento del Magdalena, Colombia, y estado de Santa Catarina, Brasil.
- Se identificarán los procesos de gestión de innovación que usan actualmente sobre la base de nuevas tecnologías como en aplicaciones móviles, páginas web, redes sociales entre otras, que fortalezcan la competitividad del sector pymes en el departamento del Magdalena y estado de Santa Catarina.
- Proponer estrategias que ayuden a mejorar los procesos de gestión de innovación en las pymes en el departamento del Magdalena, Colombia, y estado de Santa Catarina, Brasil.
- Se propondrán estrategias a partir de los resultados del estudio para mejorar los procesos de innovación en las pymes en el departamento del Magdalena, Colombia, y estado de Santa Catarina, Brasil.

### ***Población y muestra***

La población corresponde a 82 empresas: 51 pymes en Brasil, en el estado de Chapecó, de datos suministrados por ACIC, CDL Chapecó, CEC y Sicom (SUL Brasil, 2020). Por Colombia, 31 pymes según datos de la Cámara de Comercio de Santa Marta.

La muestra corresponde a las 82 pymes que integran la población del estudio y se definió por conveniencia para los autores con el fin de abarcar los sectores más impactados por la pandemia del covid-19, como son hoteles, restaurantes y bares.

### ***Instrumentos y técnicas de recolección de información***

El instrumento de recolección es la encuesta que “se define como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. La que se realiza mediante un cuestionario que es la “modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita me-

diante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (Arias, 2012).

La estructura del cuestionario fue con preguntas estructuradas cerradas de respuesta múltiple en abanico; de acuerdo con su dimensión temporal fue transversal, dado que la medición se realizó en un solo periodo de tiempo aplicada a la población objeto de estudio en el departamento del Magdalena y el estado de brasileño de Santa Catarina, con el fin de describir:

- Las características de las pymes.
- Los procesos de gestión antes de la pandemia.
- Los procesos de gestión después de la pandemia.
- Las estrategias desarrolladas por medio de las TIC.

### ***Plan de análisis de la información en coherencia con el tipo de estudio***

Para analizar la información con base en la medición numérica y el análisis estadístico-contenidos en la caracterización de las empresas se procesaron a través del programa informático o *software* Excel, el cual permite realizar la tabulación de la información creando las hojas de cálculo organizadas sobre cada variable de estudio.

Los esfuerzos del grupo investigador fueron orientados desde la descripción y comprensión de la situación actual de las pymes en el departamento del Magdalena y el estado de brasileño de Santa Catarina.

### ***Validación de la encuesta***

La validación de la encuesta se sometió a la revisión de dos expertos y a partir de allí se aplicaron los correctivos sugeridos. Luego se hizo una prueba a un grupo mínimo de una muestra seleccionada de las pymes en el departamento del Magdalena y el estado de brasileño de Santa Catarina, con el fin de establecer el nivel de dificultad en la redacción de cada pregunta y medir el grado de confiabilidad a través del coeficiente de Alfa de Cronbach.

### ***Empresas de la muestra: Brasil y Colombia***

Metodológicamente, la investigación se caracteriza por ser descriptiva, realizada mediante la recogida de datos (encuesta), con un análisis cuantitativo, entre las pymes de

las regiones del departamento de Magdalena, Colombia, y del municipio de Chapecó, estado de Santa Catarina, Brasil.

Se consideró como población a las pymes que operan en el segmento de hostelería, bares y restaurantes, considerando el contexto de las dificultades e impactos del coronavirus en estas empresas, que operan en el municipio de Chapecó, Brasil, y en el departamento de Magdalena, Colombia. Para recabar los datos se utilizó un cuestionario de investigación que contemplaba las estrategias de gestión de la innovación utilizadas o no por las pymes, antes y después de los efectos del coronavirus. La muestra de encuestados se refiere a 82 empresas, distribuidas en 51 pymes de Brasil (cuestionario en portugués) y 31 de Colombia (cuestionario en español). Los datos se tomaron entre noviembre del 2021 y marzo del 2022. En la tabla 4 presenta la caracterización del segmento de la muestra del estudio, contemplando empresas de alojamiento, alimentación, entretenimiento y venta de bebidas.

**Tabla 4.** Sector de actividad económica de la empresa

Actividades	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Servicio de alojamiento	20	39.2%	15	48.4%
Servicio de comidas	8	15.7%	7	22.6%
Servicio de entretenimiento y venta de bebidas	23	45.1%	9	29%

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia

La investigación analiza las dificultades de las pymes en el contexto de la pandemia de covid-19, observando las estrategias de innovación y gestión utilizadas por estas organizaciones, para dar continuidad a los emprendimientos. Después de la recolección de los resultados, los datos fueron organizados en tablas, contemplando la frecuencia absoluta y relativa de las respuestas, de manera comparativa, entre Brasil y Colombia.

Resultados

Un estudio de la Cámara de Comercio el Magdalena (2021) evidencia que la estructura empresarial en el Magdalena al 31 de diciembre del 2020 contaba con 27 259 empresas matriculadas y renovadas, donde el 97.5 % correspondía a microempresas; 1.7 %, a pequeñas empresas; el 0.6 %, a medianas empresas, y el 0.2 %, a grandes empresas. El estudio muestra el análisis por macrosector, y las empresas matriculadas y renovadas en el sector servicios fue 53.5 %; en el sector comercio, 37.8 %, y el sector de industria manufacturera, el 8.7 %. Dentro de los sectores la mayor participación estuvo en los servicios de alojamiento y servicios de comida con un 28 %. Con relación a la jurisdicción departamental, el municipio con mayor participación fue Santa Marta con 69.4 %.

Con relación a la parte financiera, el estudio de la CCSM (2021a) especifica que las fuentes de recursos para la creación o constitución está distribuida en un 64 % de ahorro personal, préstamos bancarios del 15 % y 12 %, préstamos familiares.

El Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC) del departamento del Magdalena lidera el grupo de nivel de desempeño medio-bajo en el 2020, con un puntaje global de 27.83 que lo ubican en el puesto 15 entre 31 unidades territoriales analizadas, presentando una leve mejoría frente a años anteriores (CCSM, 2021b).

Se observa que en los pilares Producción Creativa y Sofisticación de Mercados, el Magdalena tuvo mejor desempeño frente a otros departamentos con lo que se ubica en las posiciones 11 y 14 respectivamente, además se destaca los grandes avances en uso de TIC para innovar y mejorar procesos en las empresas, desempeño logístico y registro de marca en el Magdalena. Sin embargo, el principal reto del departamento, según el IDIC 2020, es mejorar en el pilar de Sofisticación de Negocios; de otra parte, donde se deben aumentar y fortalecer las redes de cooperación con el fin de innovar de las empresas con la academia, centros de estudios y organismos internacionales son los subpilares Formación y Capacitación, solicitud de patentes, costo de energía y uso eficiente de la misma. También hay un reto frente al subpilar Sostenibilidad Ambiental, que requiere mejoras en la eficiencia del uso de energía y desempeño ambiental (CCSM, 2021b).

Por otra parte, la dinámica empresarial en Santa Marta y el Magdalena se vio afectada por los problemas de la pandemia del covid-19, y la mayor vulnerabilidad estuvo representada en la liquidez y el empleo, ocasionando efectos negativos a la economía de la región. A partir del inicio de la pandemia y de las medidas de restricciones, el primer trimestre del año 2020, la tasa de desempleo fue de 16.2 %, la más alta en los últimos años, con un número de empleo formales perdidos de 11 092, distribuidos en los sectores de la construcción, industria, turismo, comercio y otros servicios. La industria del turismo tuvo una pérdida de 1167 empleos y el cierre de 1262 empresas; el sector del comercio, con 1964 empleos perdidos y 1858 empresas que se vieron obligadas a cerrar sus actividades comerciales (CCSM, 2020c). En comparación al año 2019, la cancelación de empresas aumentó en el año 2020 a un 128 %, con un total de 3998 empresas, esto debido a la crisis económica generada por el covid-19. En el departamento del Magdalena, según información del DANE, existen 178 518 micronegocios, de los cuales solo el 7.7 % cuenta con registro mercantil ante la Cámara de Comercio (CCSM, 2021a).

En el mismo informe que presenta (CCSM, 2020c), el 93 % de las empresas manifestaron que solo tienen un flujo de caja para dos meses y los gastos que más tuvieron que cubrir en el trimestre fueron: proveedores, arriendos, salarios y servicios públicos, con un 72 %. Para el trimestre de julio a septiembre del 2020, la tasa de desempleo subió al

20.7 %, dentro los sectores que más afectación presentaron estaba el comercio, alojamiento, restaurantes y recreación (CCSM, 2020d).

Con relación al uso de tecnología en los micronegocios, Santa Marta presenta los menores índices en comparación con las demás ciudades, el 9.90 % manifestó utilizar computadores o portátiles, en contraste con el 17.20 % del resto de ciudades, y el 53.50 %, el uso telefonía móvil, en comparación al 68.90 % del resto de las ciudades (CCSM, 2020e).

Ríos Manríquez et al. (2009), como se citó en Cámara de Comercio de Santa Marta (CCSM). (2020e), consideran que el no uso de la TIC se debe a la falta de liderazgo en la organización para financiar proyectos sobre las tecnologías de la información y la comunicación, miedo al cambio de nuevas tecnologías. Asimismo, González et al. (2014), establecen que otra causa es que los empresarios estiman que los beneficios del uso de las TIC se reflejan a largo plazo. También la ANDI (2019) encuentra que la mayor barrera de las empresas para empezar el proceso de transformación digital es por la falta de cultura tecnológica en un 74.1 %; desconocimiento sobre el uso y ventaja de las TIC, 61.6 %, y el presupuesto, 56.3 %. En otra encuesta realizada por MinTIC (2017) arroja que el 72.6 % de las empresas del sector comercio no cuenta con un área, dependencia o personas que se encarguen de la tecnología de la información y las comunicaciones.

Investigación en empresas de Santa Catarina, Brasil (en general o por sectores).

Variables.

- Innovación
- Empleos
- Economía financiera
- Estructura empresarial
- Tecnológica

## **Surgimiento comparativo y cancelación de empresas 2019-2020**

Un estudio realizado con 1180 empresas en el año 2020, por la Magazine Pequenas Empresas Grandes Negócios(2019) (PEGN Magazine), Resultados Digitais y Endeavor, muestra que el 77 % tuvo una disminución de ingresos durante el periodo inicial de la pandemia, y el 39 % de estas vivieron pérdidas entre el 40 % y el 100 % de sus ingresos. Solo el 13 % de las organizaciones encuestadas experimentaron un crecimiento de sus

ingresos desde el inicio de la pandemia. La mayoría de los entrevistados son pequeñas y medianas empresas (54.5 %), microempresas (31 %) y empresas individuales (12.5 %), de las regiones del sudeste (59.7 %) y del sur (26.6 %) de Brasil. Además, los datos de la encuesta muestran los sectores que tuvieron una reducción en sus presupuestos, en que los más afectados fueron turismo y ocio (-80.8 %), eventos (-67.4 %), comercio minorista y el pequeño comercio (-47.2 %). Las que tuvieron menos impacto fueron el comercio electrónico (-5.8 %), los servicios financieros, jurídicos y afines (-14.8 %) y las empresas de *software* y de la nube (-17.2 %) (PEGN Magazine, 2020).

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en la economía brasileña. En 2019, las pymes representaron el 54 % de la generación de empleo formal en el país (Sebrae, 2020). En 2020, incluso en el escenario de pandemia, las pymes generaron el 70 % de los empleos formales, lo que representa 587 000 nuevos empleos formales, y de este total, el estado de Santa Catarina fue uno de los que más contrató, al crear 48 900 nuevos empleos (G1, 2021).

A pesar de estar entre los estados que más contribuyeron a la contratación de empleos formales, Santa Catarina perdió 408.000 empleos con la crisis del coronavirus. (CDL Chapeco, 2020). Ante esto, los sectores que más destacaron en la generación de nuevos empleos en el año 2020 en el estado fueron construcción civil (4372 empleos en el año) y agricultura (629 empleos en el año). Por el contrario, los sectores de comercio (15 506 despidos acumulados en el año), industria (3701 despidos acumulados en el año) y servicios (14 717 despidos acumulados en el año) fueron los más impactados por la pandemia, obteniendo un saldo negativo de empleos en el estado (Sebrae, 2020).

En comparación con los datos nacionales, los sectores de servicios (224 300 puestos de trabajo en el año), industria (152 800 puestos de trabajo en el año), comercio (105 100 puestos de trabajo en el año), construcción civil (75 300 puestos de trabajo en el año) y agricultura (23 900 puestos de trabajo en el año) fueron los que más contribuyeron a la creación de empleos formales (G1, 2021).

Una encuesta divulgada por el Sebrae en 2020 destacó las regiones de Santa Catarina con los mejores y peores índices de empleos formales generados en el periodo inicial de la pandemia. Las tres regiones con mayor crecimiento del saldo de empleos en el año fueron el lejano oeste, el oeste y el medio oeste, donde predominan las actividades agroindustriales. La región oeste destaca sobre las demás, con un total de 6504 nuevos empleos en el año. Por otro lado, las regiones que registraron los menores índices de impacto en el balance de creación de empleo fueron Gran Florianópolis (-14 339) y Foz do Itajaí (-10 912) (Sebrae, 2020).

En este contexto, el gobierno del estado de Santa Catarina divulgó que la ciudad de Chapecó (región oeste) es la ciudad catarinense que más empleos generó en 2020, con un total de 2511 nuevas colocaciones. Por otro lado, la ciudad de Florianópolis es la

que registró más pérdidas de empleo en el estado, con un saldo de 14222 despidos no recuperados (Jucesc, 2021).

Tras el periodo inicial del covid-19, en 2021, los índices volvieron a crecer, y así Santa Catarina registró más de 33000 nuevos empleos formales en febrero, lo que representa más del 8 % de los 401 639 empleos generados en Brasil en el mismo periodo. Este resultado retrata un aumento del 95 % de los empleos formales en comparación con febrero del 2020, en el estado. Los sectores que más destacan en estas cifras son los servicios (14 883 empleos), la industria (6096 empleos) y la construcción civil (2389 nuevos empleos) (G1, 2021).

Ante esto, el estado también registró un crecimiento de más del 47% de nuevas empresas en el primer semestre del 2021, según datos del Registro Mercantil de la Junta de Comercio de Santa Catarina (Jucesc), un total de 107 268 empresas se constituyeron y 32 431 se extinguieron en Santa Catarina. Estos datos suponen un importante crecimiento respecto al año 2020, en el que se produjo la inclusión de 76 690 nuevas empresas y la baja de 26 001 (Jucesc, 2021).

## Análisis e interpretación de resultados

Después de recoger los datos de las empresas de alojamiento, alimentación, entretenimiento y venta de bebidas, considerando la muestra de 51 pymes en Brasil y 31 en Colombia, esta sección presenta los resultados de forma comparativa.

La tabla 5 expone el tiempo de funcionamiento de las empresas y la caracterización del lugar (instalaciones), también que el 51 % de la muestra brasileña lleva hasta 5 años en funcionamiento, y en el mismo sentido el 67.70 % de las empresas colombianas. Otro 23.5% de las empresas brasileñas tienen más de 15 años de operación en el mercado (se identificó en este porcentaje un mayor número de hoteles), en tanto que las empresas colombianas son el 6,4 %.

**Tabla 5.** Caracterización de las empresas

Cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 1 año	6	11.8%	4	12.9%
Entre 1 y 5 años	20	39.2%	17	54.8%
Entre 6 y 10 años	9	17.6%	5	16.1%



Cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Entre 11 y 15 años	4	7.8%	3	9.7%
Entre 16 y 20 años	5	9.8%	1	3.2%
Más de 20 años	7	13.7%	1	3.2%

Lugar donde la empresa ejerce su actividad	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Locales comerciales independientes	22	43.1%	5	16.1%
Locales comerciales alquilados/compartidos	28	54.9%	21	67.8%
Vivienda con actividad económica	1	2%	5	16.1%

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

En cuanto a las instalaciones, se observa que el 43.1% tiene propiedad propia en el caso de la muestra brasileña (aquí también destaca la muestra de hoteles), el 54.9% tiene instalaciones alquiladas; en las empresas colombianas el 16.1% tiene propiedad propia o independiente; el 67.8%, instalaciones alquiladas/compartidas, y el 16.1% utiliza las instalaciones familiares (vivienda). A continuación, se preguntó por el número de empleados, según los datos presentados en la tabla 6.

**Tabla 6.** Número de empleados

Tamaño de la empresa	Brasil			Colombia		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
No hay personal o no existe	5	3	1	7	2	1
Hasta 5 empleados	19	22	23	9	12	10
Entre 6 y 10 empleados	10	14	13	6	9	13
Entre 11 y 20 empleados	10	10	10	8	6	5
Más de 21 empleados	7	2	4	1	2	2

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

Se observa en general que la mayoría de las empresas tienen entre 1 y 10 empleados, una característica específica de las pymes. En la muestra de empresas de Brasil se

advierte una reducción en las de más de 21 empleados (2019 y 2020), mientras en Co-  
lombia entre 11 y 20 empleados hubo una reducción del 2019 al 2021.

Tabla 7. Tipos de contratos

Tipo de actividades	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Contrato de duración indefinida -CLT	36	70.6%	15	48.4%
Plazo fijo	11	21.6%	13	41.9%
Temporal u ocasional	10	19.6%	8	25.8%
Aprendizaje (SENA o prácticas universitarias)	1	2.0%	2	6.5%
Prestación de servicios	6	11.8%	5	16.1%

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Tabla 8. Estado actual de funcionamiento de la empresa

Medidas	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Funciona normalmente sin restricciones	38	74.5%	25	80.6%
Funciona normalmente con restricciones	13	25.5%	6	19.4%
Cerrado temporalmente	0	0.0%	0	0.0%

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Tabla 9. Desde el inicio de la pandemia en 2020, ¿cuántos meses de funcionamiento ha tenido la empresa?

Medidas	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 1 mes	3	5.9%	1	3.2%
1 a 2 meses	1	2.0%	2	6.5%
De 2 a 3 meses	3	5.9%	3	9.7%
De 4 a 5 meses	6	11.8%	2	6.5%
De 6 a 7 meses	7	13.7%	2	6.5%

Medidas	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 8 a 9 meses	6	11.8%	3	9.7%
De 9 a 10 meses	4	7.8%	4	12.9%
De 11 a 12 meses	7	13.7%	5	16.1%
Mas de 12 meses	14	27.5%	9	29.0%

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

**Tabla 10.** *Tiempo que estima que tiene la caja para operar y cumplir con sus obligaciones*

Tiempo	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 1 mes	10	19.6%	4	12.9%
Entre 1 y 2 meses	8	15.7%	8	25.8%
Entre 2 y 3 meses	16	31.4%	12	38.7%
Entre 3 y 4 meses	6	11.8%	3	9.7%
Entre 4 y 5 meses	3	5.9%	1	3.2%
Entre 5 y 6 meses	3	5.9%	1	3.2%
Mas de 6 meses	5	9.8%	2	6.5%

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

En cuanto a las ventas, se preguntó a los encuestados sobre el aumento o la reducción de las ventas en el periodo de la pandemia, como se muestra en la tabla 11.

**Tabla 11.** *Ventas en 2020 en comparación con 2019*

Medidas	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Aumento de ventas	14	27.5%	9	29.0%
Disminución de ventas	31	60.8%	17	54.8%
Se mantuvo igual	6	11.8%	5	16.1%

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

La tabla 11 describe que el 27.5 % de las empresas brasileñas de la muestra tuvieron un aumento de ventas, sin embargo, otro 60.8 % indicó una reducción; asimismo, el 29 % de las empresas colombianas tuvieron un aumento de ventas, mientras que el 54.8 % las redujeron.

Se preguntó a los gestores que respondieron sobre los principales problemas a los que se enfrentaron durante el periodo más crítico de la pandemia, como se muestra en la tabla 12.

**Tabla 12.** Principales problemas que se plantearon durante el periodo más crítico de la pandemia

Medidas	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Disminución de los ingresos/disminución de las ventas	47	92.1%	29	93.5%
Mayor inversión en equipos tecnológicos y plataformas digitales	12	23.5%	18	58.1%
Reducción de personal	22	43.1%	17	54.8%
Cerrado temporalmente	20	39.2%	16	51.6%
Reducción de salarios	8	15.7%	11	35.5%
Aumento de las obligaciones	21	41.2%	9	29.0%
Poco acceso a los servicios financieros	4	7.8%	5	16.1%
Ninguna	4	7.8%	2	6.5%

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 12, se observa que el 93.5 % de las empresas colombianas indican la reducción de los ingresos como el mayor impacto durante la pandemia, mientras que, en las empresas del mismo segmento, en Brasil, la reducción de ingresos es reportada por el 92.1 % de los comercios. La necesidad de invertir en equipos tecnológicos y plataformas digitales es mostrada por el 58.1 % de las empresas colombianas y el 23.5% de las brasileñas. En el contexto de la muestra se señalan otros impactos, como la reducción de personal (54.8 % y 43.1 %), el cierre temporal (51.6 % y 39.2 %), la reducción de salarios (35.5 % y 15.7 %) y el aumento de las obligaciones (29 % y 41.2 %), incluido el escaso acceso a los servicios financieros (16.1 % y 7.8 %) respectivamente, entre las pymes de Colombia y Brasil.

A continuación, se indagó a los encuestados por el tipo de ayuda que recibían de los gobiernos, como se muestra en la tabla 13.

**Tabla 13.** Tipo de ayuda recibida del gobierno federal, estatal o municipal

Medidas	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna	35	68.6%	24	77.4%
Facilidad para obtener créditos/ subvenciones y/o tipos de interés más bajos	14	27.4%	10	32.3%
Reducción de impuestos/tasas	5	9.8%	6	19.4%
Garantías para el pago de las nóminas	8	15.7%	5	16.1%
Capacitación y formación	1	2.0%	2	6.5%

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

La tabla 13 expone que la mayoría de las empresas no recibieron ayuda gubernamental (77.4% colombianas y 68.6% brasileñas). Otra parte de los directivos señalan como ayuda recibida de los gobiernos la facilidad para obtener créditos o reducción de las tasas de interés en la financiación (32.3% y 27.4%). Algunas de las empresas del rastreo manifiestan acciones como la reducción de impuestos y derechos y la garantía de las nóminas.

La tabla 14 habla de las acciones estratégicas que las empresas utilizaron para hacer frente a la pandemia.

**Tabla 14.** Acciones que la empresa ha tomado para mantener la continuidad de la actividad en 2020/2021

Medidas	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Publicidad en medios digitales	22	43.1%	19	61.3%
Uso de herramientas digitales (Facebook, Instagram, WhatsApp, etcétera)	20	39.2%	16	51.6%
Servicios de entrega	23	45.1%	11	35.5%
Despido del personal	14	27.5%	12	38.7%
Trabajo por turnos	7	13.8%	9	29.0%
Recortes salariales	10	19.6%	8	25.8%
Suspensión temporal de los contratos de trabajo	9	17.6%	5	16.1%
Baja prevista	11	21.6%	3	9.7%
Oficina en casa	1	2.0%	2	6.5%
No	8	15.7%	1	3.2%
Contratación de más personal	1	2.0%	0	0.0%

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

La tabla 14 expone las estrategias llevadas a cabo por las empresas para mantener la continuidad de sus actividades. Entre las principales acciones se observan iniciativas de comunicación y *marketing*, como la publicidad en medios digitales (43.1 % Brasil y 61.3 % Colombia), uso de herramientas digitales como Facebook, Instagram y Whatsapp (39.2 % Brasil y 51.6 % Colombia). La adecuación en el flujo de actividades operativas o de servicio, con el servicio de entrega, fue citada por el 45.1 % de las empresas en Brasil y el 35.5 % de las empresas en Colombia. Sin embargo, se observa que la pandemia por covid-19 trajo mayores impactos negativos en las relaciones laborales, que obligó a las empresas a cambiar las rutinas de trabajo como ajustes de los contratos laborales, estos fueron referidos como acciones de despido de personal (27.5 % y 38.7 %), recortes salariales (19.6 % y 25.8 %), suspensión temporal de contratos (17.6 % y 16.1 %), anticipación de vacaciones (21.6 % y 9.7 %) y trabajo por turnos (13.8 % y 29 %), respectivamente entre la muestra de empresas brasileñas y colombianas.

**Tabla 15.** Procesos innovadores aplicados para hacer frente a los efectos de la pandemia

Medidas	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Venta en línea de productos y Servicios	28	54.9%	26	83.9%
Cambios en los procesos logísticos aplicando las nuevas tecnologías	11	21.6%	19	61.3%
Diversificación de la combinación de productos y servicios	12	23.5%	17	54.8%
Creación de páginas web	19	37.3%	13	41.9%
Formación y educación para el uso de plataformas digitales	11	21.6%	7	22.6%
Ninguno o se mantiene igual	4	7.8%	2	6.5%

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

La tabla 15 deja ver que las empresas brasileñas y colombianas indicaron que implementaron procesos innovadores en el periodo de la pandemia como forma de enfrentar los efectos de la misma, como la venta de productos y servicios en línea (54.9 % y 83.9 %), cambios en los procesos logísticos (21.6 % y 61.3 %), la diversificación de productos y servicios (23.5 % y 54.8 %), la creación de páginas web (37.3 % y 41.9 %) y también han llevado a cabo formación y educación para el uso de plataformas digitales (21.6 % y 22.6 %), respectivamente.

**Tabla 16.** Inversiones en infraestructuras físicas y tecnológicas

Medidas	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Inversiones en equipos y materiales de bioseguridad	11	21.6%	23	74.2%
Inversión en aplicaciones móviles (app)	10	19.6%	19	61.3%
Equipos tecnológicos (comunicación y funcionamiento)	20	39.2%	14	45.2%
Remodelación de espacios físicos	7	13.7%	14	45.2%
Creación y desarrollo de redes sociales	22	43.1%	13	41.9%
Inversiones en activos fijos	3	5.9%	9	29.0%
Creación y desarrollo de páginas web	13	25.5%	8	25.8%
Software y equipos de seguridad	5	9.8%	3	9.7%
No hay inversión	13	25.5%	3	9.7%

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

Al analizar los resultados de la tabla 16, se observa que, en relación con las inversiones físicas y tecnológicas, entre las empresas brasileñas y colombianas hubo estrategias distintas. En las empresas de la muestra brasileña, el 43.1 % indica la creación y desarrollo de redes sociales; el 39.2 %, inversiones en equipos tecnológicos (comunicación y operación); el 25.5 %, la creación y desarrollo de páginas web, el 25.5 % también expresa que no realizó ninguna inversión (principalmente en empresas hoteleras) y el 21.6 % señala inversiones en equipos y materiales de bioseguridad, otro 19.6 % indica inversiones en aplicaciones móviles.

En las empresas colombianas las estrategias utilizadas por el 74.2 % fueron inversiones en equipos y materiales de bioseguridad, el 61.3 % indicó desembolsos en aplicaciones móviles; el 45.2 %, en equipos tecnológicos (comunicación y operación); el 45.2 %, remodelación de espacios físicos; el 41.9 %, en la creación y desarrollo de redes sociales; el 29 %, en activos fijos; el 25.8 %, en la creación y desarrollo de páginas web, y solo el 9.7 % afirmó que no realiza inversiones.

**Tabla 17.** Plataforma o herramienta digital que la empresa utiliza para la comunicación y operación con los clientes internos y externos

Medidas	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
WhatsApp	46	90.2%	25	80.6%
Instagram	32	62.7%	22	71.0%
Facebook	29	56.9%	17	54.8%
Tiendas online	7	13.7%	4	12.9%
Skype	1	2.0%	3	9.7%
No	4	7.8%	2	6.5%
YouTube	2	3.9%	0	0.0%
Zoom	1	2.0%	0	0.0%
Equipos	0	0.0%	0	0.0%

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

Se observa en la tabla 17 que las herramientas de comunicación digital más utilizadas por las empresas de la muestra Brasil y Colombia, son WhatsApp, Instagram y Facebook, incluso de forma concurrente.

**Tabla 18.** Medidas sanitarias aplicadas por la empresa ante la contingencia de covid-19

Medidas	Brasil		Colombia	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Aplicación de medidas de bioseguridad	40	78.4%	31	100.0%
Control de acceso o entrada de medidas sanitarias	33	64.7%	31	100.0%
Entrega de artículos de bioseguridad a sus empleados	35	68.6%	28	90.3%
Campañas de promoción y prevención	18	35.3%	23	74.2%
Comunicación a distancia con sus empleados	19	37.3%	12	38.7%
Otros (yo uso alcohol en gel)	1	2 %	0	0%

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.



La tabla 18 manifiesta que la implementación de medidas de bioseguridad fue indicada por el 100 % de las empresas colombianas y el 78.4 % de las brasileñas; el control de acceso o ingreso de medidas sanitarias se manifestó en el 100 % empresas colombianas y 64.7 % en las brasileñas. La entrega de artículos de bioseguridad a los empleados fue del 90.3 % en las empresas colombianas y 68.6 % en las brasileñas; las campañas de promoción y prevención de covid-19 son referidas por el 74.2 % de las empresas colombianas y el 35.3 % de las brasileñas.

Los resultados revelan que, en el contexto de la muestra de la investigación, las empresas colombianas fueron más activas en el enfrentamiento del covid-19 actuando con mayor rigor, también tuvieron más iniciativas de contingencia pandémica, como lo revela la adopción de medidas de bioseguridad y control por el 100 % de las empresas de la muestra, así como en las campañas de comunicación y prevención (74.2 %), en comparación con las empresas brasileñas.

Según el *Manual de Oslo* (OCDE, 2005), la innovación se define como la implantación de un producto (bien o servicio), o un proceso, o un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizativo en las prácticas empresariales, nuevo o significativamente mejorado para la empresa, aunque ya exista en el mercado. Aun así, la innovación puede insertarse no solo en los productos, sino también en los bienes o servicios, con énfasis en los procesos y centrándose en la relación con el cliente (Casani y Malagolli, 2019).

Por último, se comprueba que la pandemia aceleró la búsqueda y puesta en marcha de acciones para el mantenimiento del negocio por parte de las pymes encuestadas, ya que la innovación surge de las oportunidades o de los retos y dificultades.

A partir de la recopilación de datos y del análisis de los resultados se observa que las estrategias utilizadas por las empresas de la muestra (Brasil y Colombia), para mantener la continuidad de sus actividades, tuvieron dos focos principales:

1. Estrategias de comunicación y marketing: incluyendo publicidad en medios digitales, aplicaciones y uso de herramientas digitales como Facebook, Instagram y WhatsApp, se puede notar que las estrategias de comunicación y marketing, entre las empresas brasileñas y colombianas, requirieron inversiones en estructura física y tecnológica especialmente, inversiones en equipos tecnológicos (comunicación y operación), creación y desarrollo de páginas web e inversiones en aplicaciones móviles. Las herramientas de comunicación digital más utilizadas son WhatsApp, Instagram y Facebook, incluso de forma concurrente.

2. Estrategias de innovación de procesos: incluyendo la adecuación en el flujo de actividades operativas o de servicio, como la implantación o ampliación del servicio de entrega, se puede percibir la necesidad de crear capacidades (incluida la venta en apps y redes sociales) y de invertir en activos fijos y remodelar las instalaciones para hacer frente a los cambios en los procesos y flujos de las actividades operativas.

## Conclusiones

El estudio tenía como objetivo verificar las estrategias de innovación utilizadas por las pequeñas y medianas empresas de Brasil y Colombia, para hacer frente a la pandemia de covid-19. Destaca la relevancia de las pymes en el entorno socioeconómico de ambos países, en la generación de puestos de trabajo e ingresos.

Por otro lado, los hallazgos revelan que las pymes fueron impactadas negativamente en las relaciones laborales, que obligaron a las empresas a alterar las rutinas de trabajo y ajustar los contratos laborales, se indicaron acciones de despido de personal, recortes salariales, suspensión temporal de contratos, anticipación de vacaciones y ajuste de turnos de trabajo, dichos impactos son perceptibles entre la muestra de empresas brasileñas y colombianas, de manera concomitante. Las dificultades del periodo de la pandemia redujeron las ventas y afectaron el desempeño económico y financiero de las empresas, con lo que se requirió de decisiones relacionadas con los gastos entre los empleados, en este sentido, se puede ver que las empresas fueron impactadas directamente en su negocio, así como sus empleados.

Sin embargo, se puede considerar que las innovaciones pueden haber permitido la supervivencia de estas empresas frente a los desafíos experimentados durante el periodo de la pandemia. En otras palabras, si las empresas estudiadas no hubieran adoptado estrategias de innovación, los resultados negativos de la pandemia podrían haber sido aún más drásticos.

En general, los resultados corroboran las discusiones sobre la necesidad de formación, inversiones y apoyo gubernamental a las pymes, como alternativa para minimizar contingencias, como en el caso de la pandemia del covid-19, dada la fragilidad de las pymes frente al mercado y al entorno competitivo. También destaca la importancia de los conocimientos y los nuevos estudios destinados a comprender las estrategias de gestión e innovación adoptadas por las pymes.

## Referencias bibliográficas

- Anacleto, A. e Prazeres, A. S. G. (2020). Novo coronavírus (covid-19) e a crise econômica: impactos nas pequenas empresas no litoral do Paraná. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 16(43), 169-175. <http://dx.doi.org/10.3895/rts.v16n43.12093>
- Araújo, W. C. O., da Silva, E. L., e Rados, G. J. V. (2017). Inovação, Competitividade e Informação: breves reflexões. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(2), 98-121. <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n2p98>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (7ma ed.). Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Audy, J. (2017). A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos avançados*, 31(90), 75-87. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190005>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Berumen, S. A. (2010). *Economía de la empresa innovadora*. Universidad ESAN.
- Bessant, J., e Tidd, J. (2009). *Inovação e Empreendedorismo*. Bookman.
- Brito, I. A. L., Araújo, J. C. O., Caldas, A. J. R., e Lima, J. M. (28-30 julio, 2021). *Os Efeitos da covid-19 nas micro e pequenas empresas no Brasil: Uma análise nas informações de constituições e extinções de 2015 a 2020*. Conferencia XXI USP International Conference in Accounting, São Paulo, Brasil. <https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3485.pdf>
- Carvalho, H. G, Reis, D. R, e Cavalcante, M. B. (2011). *Gestão da inovação*. Aymarâ Educação.
- Cámara de Comercio de Santa Marta (CCSM) (2020a). Boletín 2: Efectos económicos del covid-19 sobre la actividad empresarial del Magdalena. <https://ccsm.org.co/camara-abierta/noticias-y-actualidad/278-boletin-2-efectos-economicos-del-covid-19-sobre-la-actividad-empresarial-del-magdalena.html>
- Cámara de Comercio de Santa Marta (CCSM). (2020b). “Pandemia por covid-19 obligó al cierre indefinido de más de dos mil empresas en el Magdalena”. <https://ccsm.org.co/camara-abierta/noticias-y-actualidad/126-boletines-y-comunicados-de-prensa/287-pandemia-por-covid-19-obligo-al-cierre-indefinido-de-mas-de-dos-mil-empresas-en-el-magdalena-camcomercio.html>
- Cámara de Comercio de Santa Marta (CCSM). (2021b). Resultados del Índice de Innovación -IDIC- en el Magdalena, 2020. <https://www.ccsm.org.co/servicios-y-programas/programas-empresariales/estudios-economicos/investiga>

ciones-e-indicadores-economicos/download/78-investigaciones/51563-resultados-del-indice-de-innovacion-en-el-magdalena-2020.html

Câmara de comercio de Santa Marta (CCSM). (2020e). Efectos económicos del covid-19 sobre la actividad empresarial del Magdalena. Boletín No. 7.

Câmara de comercio de Santa Marta (CCSM). (2020c). Efectos económicos del covid-19 sobre la actividad empresarial del Magdalena. Boletín No. 5.

Câmara de comercio de Santa Marta (CCSM). (2020e). Efectos económicos del covid-19 sobre la actividad empresarial del Magdalena. Boletín No. 10.

Câmara de comercio de Santa Marta (CCSM). (2021a). Estimación del potencial de comerciantes en la jurisdicción de la Câmara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena.

Casoni, L. N. B. e Malagolli, G. A. (2019). Radar da inovação como ferramenta auxiliar na gestão da inovação: um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. *Revista Interface Tecnológica*, 16(2), 146-156. <https://doi.org/10.31510/inf.v16i2.680>

Cassiolato, J. E. (1992). *The role of user-producer relations in innovation and diffusion of new technologies: lessons from Brazil* (Doctoral dissertation, University of Sussex). <https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.386281>

Cassiolato, J. E. (1999). A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas em Jorge Eduardo Cassiolato (coord.) *Informação e globalização na era do conhecimento* (pp.164-190). Campus.

CDL Chapeco. (2020). Entidades de Chapecó avaliam impacto da crise econômica. <https://cdlchapeco.com.br/entidades-de-chapeco-avaliam-impacto-da-crise-economica/>

De Castro, G., Pontelli, G. E., Nunes, A., Kneipp, J. M. y Costa, V. (2021). Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. *Estudos Gerenciais*, 37(158), 49-60. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4304>

Couto, M., Campos, P. y Castro, A. (2017). Mortalidad temprana de las micro y pequeñas empresas: estudio de las principales causas de fracaso empresarial en Bambuí/MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(3), 39-53.

Dalongaro, R. C., De Envall, M. F. O., Souto, A. J. P., e Assmann, R. D. C. L. M. (2015). Inovação no modelo de gestão para a micro e pequena empresa. *Revista Gesto*, 2(2), 50-59.

- Davila, G.A., Durst, S. & Varvakis, G. (2018). Knowledge absorptive capacity, innovation, and firm's performance: insights from the south of Brazil. *Revista internacional de gestión de la innovación*, 22(2), 475-508.
- De Bes, F. T., e Kotler, P. (2011). *A Bíblia da Inovação*. Leyas.
- Dosi, G. (1990). Finance, innovation and industrial change. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 13(3), 299-319. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(90\)90003-V](https://doi.org/10.1016/0167-2681(90)90003-V)
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
- Eigenstuhler, D. P., Pacassa, F., Kruer, S. D. y Mazzioni, S. (2021). Influencia de las características del país en la difusión de covid-19. *Organizational Management Journal*, 14(1), 172-191. doi: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5715>
- Etzkowitz, H., e Zhou, C. (2017). Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos avançados*, 31(90), 23-48. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>
- Fandiño Isaza, J. R. F., Kruger, S. D., Márquez, V. J. B.; Coa, L. M. D., Zanella, C., y Conte, A. (2022). Caracterización en la gestión de innovación de pymes por efecto del Coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil. *Revista Estrategia Organizacional*, 11(1), 87-109.
- Ferreira Junior, R. R., e Santa Rita, L. P. (2020). Impactos da covid-19 na economia: limites, desafios e políticas. *Cadernos De Prospecção*, 13(2 covid-19), 459. <https://doi.org/10.9771/cp.v13i2 covid-19.36183>
- Ferreira, C., Campos, R., Naves, F., Silva, W., e Fernandes, G. (2019). Marketing digital e redes sociais como oportunidade de inovação para micro e pequenas empresas: um estudo realizado com varejistas da cidade de Lavras/MG. *Revista Foco*, 12(2), 88-112.
- Fiemg, F. das I. de M. G. (2016). *Guia da gestão da inovação: modelo das duas rodas*. Fiemg.
- Flynn, M., Dooley, L., O'sullivan, D., & Cormican, K. (2003). Idea management for organisational innovation. *International Journal of innovation management*, 7(4), 417-442. <https://doi.org/10.1142/S1363919603000878>
- Frishammar, J., Richtnér, A., Brattström, A., Magnusson, M., & Björk, J. (2019). Opportunities and challenges in the new innovation landscape: Implications for innovation auditing and innovation management. *European Management Journal*, 37(2), 151-164. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.05.002>

- Forbes. (30 de abril del 2020). Microempresas serán “herramienta clave” en recuperación económica de Colombia. <https://forbes.co/2020/04/30/economia-y-finanzas/microempresas-seran-herramienta-clave-en-recuperacion-economica-de-colombia/>
- Gama Neto, R. B. (2020). Impactos da covid-19 sobre a economia mundial. *Boletim de Conjuntura*, 2(5), 113-127. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3786698>
- Gomes, R. R. M., Mendes, D. R. F. e Constantino, M. (2018). Grau de inovação nas microempresas e empresas de pequeno porte (MPE) do Distrito Federal (DF): um estudo do radar da inovação. *Economia & Região*, 6(2), 157-169.
- Giraldo, W. y Otero, M. (2017). La importancia de la innovación en el producto para generar posicionamiento en los jóvenes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(2). <https://scienti.minciencias.gov.co/5e641a5f-baf0-4ba2-b3f9-644f72096a24>
- González, J., García, L., Lucero, C., y Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 36, 107-133. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6707/5904>
- Guimarães Júnior, D. S., Nascimento, A. M., Santos, L. O. C. e Rodrigues, G. P. A. (2020). Efeitos da pandemia do covid-19 na transformação digital de pequenos negócios. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 5(4), 1-10.
- G1. Portal de Notícias da Globo. Pequenos negócios geraram 70% dos empregos com carteira assinada no 1º trimestre de 2021. <https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2021/05/31/pequenos-negocios-geraram-70percent-dos-empregos-com-carteira-assinada-no-1o-trimestre-de-2021.ghtml>
- G1. Portal de Notícias da Globo. Pequenos negócios geraram 70% dos empregos com carteira assinada no 1º trimestre de 2021. <https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2021/05/31/pequenos-negocios-geraram-70percent-dos-empregos-com-carteira-assinada-no-1o-trimestre-de-2021.ghtml>
- Huynh, T. L. D. (2020). Does culture matter social distancing under the covid-19 pandemic? *Safety Science*, 130, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104872>
- Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística. (2020). PIB de Brasil. <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>.
- Jucesc–Registro Mercantil de la Junta de Comercio de Santa Catarina (2021). *Setor de serviços cresce 17% em SC no acumulado do ano*. <http://www.jucesc.sc.gov.br/index.php/institucional/noticias/536-setor-de-servicos-cresce-17-em-sc-no-acumulado-do-ano-aponta-ibge>

- Jucesc- Registro Mercantil de la Junta de Comercio de Santa Catarina (2021). SETOR DE SERVIÇOS CRESCE 17% EM SC NO ACUMULADO DO ANO. <http://www.jucesc.sc.gov.br/index.php/institucional/noticias/536-setor-de-servicos-cresce-17-em-sc-no-acumulado-do-ano-aponta-ibge>
- Kaplinsky, R. (1983). Firm size and technical change in a dynamic context. *The Journal of Industrial Economics*, 32(1), 39-59. <https://doi.org/10.2307/2097985>
- Kijkasiwat, P., Wellalage N. H. & Locke, S. (2021). The impact of symbiotic relations on the performance of micro, small and medium enterprises in a smalltown context: The perspective of risk and return. *Research in International Business and Finance*, 56, 01388.
- Kostis, P. C., Kafka, K. I., & Petrakis, P. E. (2018). Cultural change and innovation performance. *Journal of Business Research*, 88, 306-313. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.010>
- Heikkilä, M., Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2017). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of small business and enterprise development*, 107-128. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0097>
- Lastres, H., Martins, M., Albagli, S., Lemos, C., e Legey, L. R. (2002). Desafios e oportunidades da era do conhecimento. *São Paulo em perspectiva*, 16(3), 60-66. <https://doi.org/10.1590/S0102-88392002000300009>.
- Lundvall, B. A. (2004). Why the new economy is a learning economy. *Why the new economy is a learning economy*, 1000-1013.
- Lundvall, B. Ä., & Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of industry studies*, 1(2), 23-42. <https://doi.org/10.1080/13662719400000002>
- Lima-Costa, M. F., Mambrini, J. V. D. M., Andrade, F. B. D., Peixoto, S. W. V., e Macinko, J. (2020). Distanciamento social, uso de máscaras e higienização das mãos entre participantes do Estudo Longitudinal da Saúde dos Idosos Brasileiros: iniciativa ELSI-covid-19. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(suppl 3), 1-13.
- López, P. D. y Guillén, G. (2020). Afectaciones económicas por la pandemia de covid-19 y oportunidades de crecimiento en la industria de dispositivos médicos de Jalisco. *Memorias del Congreso Nacional de Ingeniería Biomédica*, [S.l.], 7(1), 478-484. <http://memorias.somib.org.mx/index.php/memorias/article/view/800>
- Magazine Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN). Impacto da Pandemia Covid 2019 nas PMEs. <https://revistapegn.pressreader.com/pequenas-empresas-grandes-negocios>

- Maiti, M., Krakovich, V., Shams, S. R., & Vukovic, D. B. (2020). Resource-based model for small innovative enterprises. *Management Decision*, 58(8), 1525-1541. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0725>.
- Marcelino, J. A., Sverzuti, A. R. O. y Trizolio, B. L. G. S. El agronegocio brasileño y el comportamiento del sector en medio de las crisis económicas y los impactos sufridos por pandemia de covid-19. *Boletín de Coyuntura (BOCA)*, 3(9), 127-138.
- Mejía, D. (2014). Gestión de la innovación en pequeñas empresas. Un estudio exploratorio en Querétaro. *Inquietud Empresarial*, XIV(2), 71-86. <https://scienti.minciencias.gov.co/6e969b15-93f2-4029-885a-48eca3824784>
- Menighini, G. V. de, Oliveira, J. C. C. de, Silva, V. de C., & Piacente, F. J. (2021). Impact of pandemia on demand by food delivery application in Piracicaba/SP. *Research, Society and Development*, 10(6), e28310615945. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i6.15945>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f.). *Innovación*. <https://minciencias.gov.co/glosario/innovacion>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Moustaghfir, K., & Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives. *Journal of knowledge management*, 7(4), 495-510. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0141>
- Nunes, L. C. e Serrasqueiro, Z. M. S. A Informação Contabilística nas Decisões Financeiras das Pequenas Empresas. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 36, 87-96.
- Organización Mundial de la Salud. (2021, 31 de agosto). *Informes de situación de la enfermedad por coronavirus (covid-2019)*. <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19—31-august-2021>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2005). *Manual de Oslo: directrices para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. FINEP. <http://www.oei.es/salactsi/oslo2.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. FINEP. <http://www.oei.es/salactsi/oslo2.pdf>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>



- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(6), 343-373. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(84\)90018-0](https://doi.org/10.1016/0048-7333(84)90018-0)
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Strategy: Critical Perspectives on Business and Management*. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Porem, M. E. P., y Kunsch, M. M. K. (2021). Innovación, comunicación y pequeña empresa en tiempos de pandemia: informes de experiencias de agentes locales de innovación (Ali). *Comunicação & Inovação*, 22(48), 5-22. doi:10.13037/ci.vol22n48.7287
- Possas, M. L., Koblitz, A., Licha, A., Oreiro, J. L. e Dweck, E. (2001). Un modelo sectorial evolutivo. *Revista Brasileira de Economia*, 55, 333-377.
- Presidência de Brasil. (2020, 1 de abril). *Medida Provisória 963/2020. Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e Renda*. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm)
- Presidencia de la República. (2019, junio 5). *Decreto 957 de 2019 [con fuerza de ley]. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. Diario Oficial 50 975*.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Rothwell, R.; Dodgson, M. (eds). (1995). Innovation and size of firm. In *The handbook of industrial innovation* (pp. 310-314). Edward Elgar Publishing.
- Rothwell, R. (1995). Industrial innovation: success, strategy, trends. Chapters, in: Mark Dodgson & Roy Rothwell (eds.), *The handbook of industrial innovation* (pp.33-53), Edward Elgar Publishing.
- Santa, S. L. B., e Laffin, M. (2012). Benefícios nas pequenas e médias empresas com as mudanças nas normas brasileiras de contabilidade. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 6(1), 20-32. <https://doi.org/10.9771/rcufba.v6i1.5768>
- Santiago, I. C. (2009). Inovação e competitividade como factores de oportunidade num contexto de crise (Doctoral dissertation, Universidade de Aveiro). <http://hdl.handle.net/10773/1796>
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan management review*, 47(3), 75.
- Schmitt, D. C., Bugalho, D. K. y Kruger, S. D. (2021). Percepciones de los profesores y estrategias de enseñanza-aprendizaje durante el aislamiento social motivado

- por covid-19. *Diario Catarinense de Ciencias Contables*, 20, e3133. <https://doi.org/10.16930/2237-766220213133>
- Schneider, S., & Spieth, P. (2014). Business model innovation and strategic flexibility: insights from an experimental research design. *International Journal of Innovation Management*, 18(06), 1440009. <https://doi.org/10.1142/S136391961440009X>
- Schreiber, D., Moraes, M. A., & Stasiak, L. (2021). O impacto da crise pelo covid-19 nas micro e pequenas empresas. *Revista Vianna Sapiens*, 12(1), 30-30. <https://doi.org/10.31994/rvs.v12i1.707>
- Schumpeter, J. A. (1964). *História da análise econômica*. Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*. Abril Cultural.
- Schumpeter, J. A. (1984). *A teoria do desenvolvimento econômico*. 2. ed. Nova Cultura.
- Seclen-Luna, J. P., Moya-Fernández, P., Barrutia, J., & Ferrucci, L. (2022). Inovação em microempresas fabricantes de máquinas-ferramenta? Os efeitos dos T-KIBS nas inovações tecnológicas e não tecnológicas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 144-158. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4163>
- Segura, L. C., Magalhães, J. C., Santos, L. A., Mizoguchi, R. J., & Marques, W. D. A. (2010). Os gestores das PMEs e os relatórios contábeis: uma pesquisa sobre o conhecimento dos gestores com vistas para a implantação do CPC para PME. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. Recuperado de <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/655>
- Seclen-Luna, J. P., Moya-Fernández, P., Barrutia, J., & Ferrucci, L. (2022). Inovação em microempresas fabricantes de máquinas-ferramenta? Os efeitos dos T-KIBS nas inovações tecnológicas e não tecnológicas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 144-158. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4163>
- Serafim, L. (2011). *O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa*. Editora Saraiva.
- Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas. (2014). *Causa Mortis: el éxito y el fracaso de las empresas en los primeros cinco años de vida*. [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014)
- Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas. (2021). *O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 13ª edição*. [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/d479c8cbe9240a-25fbfc3e9f00edda84/\\$File/31055.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d479c8cbe9240a-25fbfc3e9f00edda84/$File/31055.pdf)
- Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas – Fundación Getulio Vargas. (2020). *El impacto de la pandemia de coronavirus en las pequeñas em-*

presas. <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-decoronavirus-nos-pequenos-negocios-9a-edicao-do-sebrae-dezembro-2020>

Silva, G. M. da, e Matsuda, P. M. (2020). *Análise das estratégias inovadoras das empresas do ABC no momento da covid-19*. Conferência X Simpósio de Iniciação Científica, Didática e de Ações Sociais da FEI.

Soares, F. A. G. (2021). *A inovação como aliada às MPes do setor alimentício de Fortaleza em meio à crise causada pela pandemia do novo coronavírus* [Tese Graduação em Engenharia de Alimentos, Universidade Federal do Ceará]. [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/61404/3/2021\\_tcc\\_fagsoares.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/61404/3/2021_tcc_fagsoares.pdf).

Silva, I. S.; Libório, M. P.; Bernardes, P.; Ramalho, F. (2018). El modelo de las dos ruedas: una referencia para el sistema de gestión de la innovación en las pequeñas y medianas empresas. *Revista brasileña de innovación*, 17(2), 445-452. doi: 10.20396/rbi.v17i2.8651215

Silva, D. L. B. D., Miranda, A. L., e Hoffmann, V. E. (2021). Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da covid-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15(1), 2203. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2203>

Tannenbaum, C. R, Boyle, R. J. y Tandon, V. (2020). Las pequeñas empresas y el mercado petrolífero, conmocionados por la covid-19, pero no se apresuran a reabrir. *Perspectivas de los asesores*. <https://www.advisorperspectives.com/commentaries/2020/04/24/small-businesses-and-oil-market-shocked-by-covid-19-but-dont-rush-reopenin>

Teixeira, J. E., Shima, W. T., & Carvalho, H. G. de. (2021). Políticas de estímulo à inovação para pequenas e médias empresas: ações da Cotec Portugal. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 15(2), 7-30. doi: 10.48099/1982-2537/2021v15n2p730

Tidd, J., e Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. 5. ed. Bookman.

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(05), 1840007. <https://doi.org/10.1142/S1363919618400078>

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3. ed. São Paulo: Artmed.

Theis, V.; Blos, C. F. e Schreiber, D. (2021). Gestão da inovação e empresas do setor coureiro-calçadista. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 20(1), 89-108

Trantopoulos, K.; Krogh, G. V.; Wallin, M. W. y Woerter, M. (2017). Conocimiento externo y tecnología de la información: implicaciones para el rendimiento de la innovación de procesos. *MIS Quarterly*, 41(1), 287-300.

- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Innovation as a success key for organizations. *Procedia Technology*, 1, 560-564. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.122>
- Utterback, J. M. (1971). The process of technological innovation within the firm. *Academy of management Journal*, 14(1), 75-88. <https://doi.org/10.5465/254712>
- Xavier, D. F. S., Costa, D. P., Almeida, L. O. V. D., & Soares, L. B. (2017, 11 de noviembre). Compliance uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações. Conferência *Simpósio internacional de gestão de projetos, inovação e sustentabilidade*. São Paulo, Brasil. <https://singep.org.br/6singep/resultado/429.pdf>
- Zanella, C., & da Silva Leite, A. L. (2016). A Inovação na Cadeia Produtiva de Aves: um Estudo de Caso em uma Agroindústria do Estado de Santa Catarina. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 18(2), 184-201. <http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/1018/525>



## **CAPÍTULO II**

# **EL IMPACTO DEL COVID-19 EN LA GESTIÓN HOTELERA EN EL ESTADO DE SANTA CATARINA, BRASIL**

**Silvana Dalmutt Kruger**

**Antonio Zanin**

**Amanda Valandro**

**Dyeniffer Packer Eigenstuhler**



## Resumen

Este estudio pretende identificar el impacto del covid-19 en la gestión hotelera del estado de Santa Catarina. La investigación es descriptiva, realizada mediante una encuesta y un análisis cuantitativo, con una muestra de 37 empresas del sector hotelero. Los resultados indican que, entre las empresas que respondieron, el 70.3 % disponía de reservas financieras, pero utilizadas después de la pandemia, el 67.6 % tuvo que suspender los contratos de trabajo durante 30 y 60 días y el 65,7 % tuvo que recurrir a préstamos para cumplir sus compromisos. Entre las estrategias utilizadas por los hoteles para reanudar las ventas, el 72,43 % de los hoteles utilizan el *marketing* digital como medio para vender paquetes de viajes y difundir medidas de prevención, mejorando la comunicación. Entre las variables analizadas se encontró que existe una correlación positiva entre la caída de los ingresos y la caída del número de alojamientos al analizar las empresas que no invirtieron en *marketing* digital tras el inicio de la pandemia. Otra cuestión es que el descenso del número de huéspedes, la caída de la facturación y la necesidad de recurrir a los préstamos están relacionados positivamente con las micro y pequeñas empresas. En general, la investigación revela que la red hotelera se vio fuertemente afectada por la pandemia, y destaca la importancia de la información para apoyar el proceso de control y gestión de las empresas.

**Palabras clave:** cadena hotelera; coronavirus; contabilidad de gestión.



## Abstract

This study aims to identify the impact of covid-19 on hotel management in the state of Santa Catarina. The research is descriptive, conducted through a survey and a quantitative analysis, with a sample of 37 companies in the hotel sector. The results indicate that, among the responding companies, 70.3% had financial reserves, but used them after the pandemic, 67.6% had to suspend work contracts for 30 and 60 days and 65.7% had to resort to loans to meet their commitments. Among the strategies used by hotels to resume sales, 72.43% of hotels used digital marketing as a means to sell travel packages and disseminate prevention measures, improving communication. Among the variables analyzed, it was found that there is a positive correlation between the drop in revenue and the drop in the number of accommodations when analyzing the companies that did not invest in digital marketing after the start of the pandemic. Another issue is that the drop in the number of guests, the drop in turnover and the need to resort to borrowing are positively related to micro and small businesses. Overall, the research shows that the hotel network was strongly affected by the pandemic, and highlights the importance of information to support the process of business control and management.

**Keywords:** hotel chain; coronavirus; management accounting.

## Introducción

La amenaza más reciente para la salud mundial se refiere a la enfermedad del coronavirus (covid-19) que comenzó a finales del 2019 en la ciudad de Wuhan (China), y que se hizo presente en más de 185 países, declarada como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo del 2020 (Souto, 2020). La pandemia ha llevado a los países afectados a realizar diversos esfuerzos para contener la transmisión de la enfermedad que incluyen cuarentenas, medidas higiénicas, restricciones de viaje, aplazamiento o cancelación de eventos y cierre de instalaciones y fronteras (Souto, 2020).

La pandemia de covid-19 tuvo un enorme impacto en los gobiernos, la sociedad y las empresas de todo el mundo (Clark et al., 2020). Aunque algunos sectores sufrieron consecuencias menores, las empresas del sector de la hostelería perdieron en gran medida sus ingresos durante meses (Baum y Hai, 2020). El turismo y la red hotelera están bastante conectados, porque el turismo es una de las actividades económicas más productivas e importantes para el desarrollo de una sociedad (Silva, 2020). Y los medios de alojamiento, actualmente, forman parte de sus segmentos, la llamada industria de la hostelería. Y, al igual que el turismo, la hostelería es un mercado que, con menos recursos, genera muchos empleos directos e indirectos (Silva, 2020).

Debido a las medidas exigidas e impuestas por las autoridades de cada nación, el mundo cambió y tuvo que adaptarse a la pandemia. Los sectores de los viajes y la hostelería fueron los más afectados por la crisis del coronavirus (Silva, 2020). Una de las razones de tal crisis en este sector, se debió a que la industria del turismo y la hostelería es la cocreadora y la principal transmisora del virus (Gallen, 2020).

Anteriormente, en el brote de gripe porcina, se descubrió que los viajes en avión, por ejemplo, eran un factor que amplificaba y aceleraba la gripe (Browne et al., 2016) y, de forma similar, el segmento del turismo fue testigo de reducciones significativas, ya que la necesidad de seguridad personal y supervivencia se convirtió en algo primordial en el momento de la actual pandemia de coronavirus (Nicola et al., 2020).

Las restricciones a los viajes y las alertas han vuelto a poner de manifiesto la vulnerabilidad del sector del turismo y la hostelería (Zhang et al., 2020). Se sabe que los sectores del alojamiento y la alimentación tienen costes fijos más elevados y son más sensibles a las perturbaciones e inestabilidades del mercado (Dimitropoulos, 2018). La mayoría de los hoteles se benefician cuando hay grandes eventos, especialmente en las regiones turísticas, añadiendo un número significativo de huéspedes y, con la pandemia,



tuvieron que cancelar eventos y convenciones (Costa et al., 2020). La repentina cancelación de los planes de viaje y de las reservas de hotel acabó afectando a la seguridad laboral y a los ingresos de los empleados de los hoteles (Hao et al., 2020).

Independientemente del tamaño del hotel, la cadena hotelera en su conjunto se vio fuertemente afectada, comprometiendo el resultado financiero y el flujo de caja, ya que tuvieron que trabajar con una reducción del 50 % de las camas disponibles, según la ley en Brasil (Soares y Mazon, 2020). La consiguiente escasez de mano de obra y de dinero provocó el aplazamiento de los proyectos de renovación de los hoteles, frenando la expansión de los grupos hoteleros (Hao et al., 2020), lo que puede comprometer la continuidad del negocio.

La pandemia del covid-19 puede tener un origen similar, sin embargo, a diferencia del anterior brote de SARS-CoV, el impacto fue profundo, todavía se está desarrollando en países como Estados Unidos, Brasil e India (Mohanty, 2020; Konarasinghe, 2020; Marques et al., 2020; Yeolekar et al., 2020). Por lo tanto, es esencial tratar de entender cómo este sector está haciendo frente a todos los impactos causados por la pandemia. Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿cuáles son los impactos del covid-19 en la gestión hotelera en el estado de Santa Catarina? Con el fin de responder a la pregunta de investigación, el objetivo es identificar el impacto de covid-19 en la gestión hotelera en el estado de Santa Catarina.

La exploración de los impactos sobre la mano de obra, los ingresos, las medidas adoptadas por los gestores para minimizar los impactos, así como la exploración de cómo estos gestores toman sus decisiones sirve de apoyo a la gestión de riesgos de este segmento a la hora de prever el futuro. De este modo, al identificar las principales medidas de adaptación entre los empresarios del sector hotelero, la investigación también tiene implicaciones prácticas, que ofrecen valor empresarial a los profesionales que operan en el mismo contexto.

Otra de las justificaciones de este estudio está vinculada a que el sector de la hostelería tiene una gran importancia en la economía nacional, ya que afecta directamente a otros sectores como la alimentación, las ventas, el turismo entre otros

(Fundación Getulio Vargas [FGV], 2018), por lo que los impactos de la pandemia, especialmente en relación con el desempleo, se vuelven relevantes para un país como Brasil, que aún está en fase de desarrollo y con grandes problemas políticos y económicos. En general, en estos tiempos de incertidumbre y, para muchos, también de desesperación, aprender cómo las empresas tratan de responder o hacer frente a esta situación sin precedentes, también puede ser inestimable para que otras partes interesadas entiendan y consideren el contexto una gama de opciones disponibles.

## **Marco teórico**

En esta sección se exponen conceptos sobre la importancia de la gestión estratégica en tiempos de crisis, así como estudios relacionados con el tema propuesto.

### **Gestión de crisis en el sector de la hostelería y el turismo**

Desde principios del siglo XXI ha aumentado la sensibilidad y la concienciación ante las crisis y las catástrofes en el sector de la hostelería y el turismo (Laws et al., 2007). Las posibles repercusiones de los acontecimientos desastrosos en la hostelería y el turismo han aumentado en magnitud y frecuencia con el incremento de la hipermovilidad del turismo y la interconexión de la economía mundial (Hall, 2010). La pandemia es un claro resultado de la globalización.

Las Naciones Unidas (ONU, 2004) han desarrollado un marco para la reducción global del riesgo de desastres que comprende los principales componentes de la gestión de desastres, como el contexto, los factores de riesgo, la concienciación, la evaluación del riesgo, el desarrollo del conocimiento, el compromiso público, la preparación, la alerta temprana, la respuesta, la recuperación y las medidas. En el contexto del covid-19 y de un mundo cada vez más propenso a las catástrofes, el sector de la hostelería debe desarrollar un marco para comprender y aplicar estrategias de gestión de catástrofes (Chan et al., 2019), ya que las cuestiones sanitarias relacionadas con la lucha contra el virus son diferentes de las catástrofes medioambientales y de la crisis financiera del 2008, por ejemplo.

Aunque ya existen algunos marcos y modelos para la gestión de catástrofes, cada vez es mayor la demanda de un modelo específico para el contexto de covid-19 por las siguientes razones: los marcos existentes no están adaptados a las catástrofes relacionadas con la salud; los hoteles desempeñan un papel fundamental en el apoyo a la ayuda de los desastres y la resiliencia (Dobie et al., 2018). Norris et al. (2008) explican la resiliencia como la capacidad de adaptarse con éxito ante la adversidad, el estrés o las perturbaciones.

La gestión de crisis garantiza la formulación de estrategias a un ritmo rápido para superar o disminuir el efecto de la amenaza. Sin embargo, requiere que los sistemas se actualicen para hacer frente a las fases imprevistas y sean capaces de proporcionar orientación a lo largo del ciclo de gestión de la crisis (Mitroff y Shrivastava, 1987). De este modo, la gestión de crisis garantiza una coordinación rápida y oportuna, no solo entre los miembros de un equipo, sino también entre los miembros de diferentes equipos (Reddy et al., 2009)

La preparación de los empleados para contingencias imprevistas y la provisión de fondos de reserva son áreas estratégicas cruciales y aprendizajes que se pueden ex-

traer de estudios anteriores (Malhotra y Venkatesh, 2009; McCool, 2012). Las empresas, grandes o pequeñas, se enfrentan al dilema de seguir pagando a los empleados en caso de que se reduzca la demanda, especialmente en el caso del covid-19, los impactos podrían ser perjudiciales para la industria (Gössling et al., 2020). También se ha recomendado el uso de la inteligencia artificial y la robótica en la industria, lo que está en línea con varias recomendaciones académicas (Ivanov y Webster, 2017, 2020; Yang et al., 2020). El uso de programas informáticos de la gestión que la alta eficiencia informativa puede ser un ejemplo de tecnología de la información que apoya la buena toma de decisiones.

Israel y Reichel (2003) investigaron y construyeron una base con 21 prácticas diferentes que las empresas de hostelería pueden utilizar para superar una crisis. Sus resultados mostraron que el factor más importante para sobrevivir a una crisis en ese momento era la posibilidad de un periodo de gracia para los pagos locales. Además, las empresas de hostelería pueden reconocer las oportunidades durante las crisis y cobrar más a los clientes gracias al valor añadido. Ya en otros estudios la reducción de costes juega un papel importante para sobrevivir a una crisis (Kraus et al., 2020; Wenzel y Stanske, 2020).

Rivera (2020) destaca la necesidad de investigar después de la recuperación en las áreas de planificación y gestión de crisis. Herbane (2019) cita que algunas organizaciones pueden ser capaces de superar una crisis incluso sin preparación. Por lo tanto, depende de investigadores identificar el nivel de planificación y preparación que tienen las organizaciones para afrontar esta crisis.

## ***La contabilidad de gestión y su importancia***

La evolución de la contabilidad de gestión ha ido cambiando su enfoque y su posicionamiento en la planificación en consonancia con el cambiante panorama empresarial. En este contexto, Gorla y Lavarda (2012) consideran que la contabilidad de gestión busca construir, de manera más precisa, información para que los directivos conduzcan las organizaciones dentro de un entorno cada vez más competitivo. También consideraron que la contabilidad de gestión genera información interna para apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones, permitiéndoles planificar, controlar y evaluar los recursos propios y de terceros de la mejor manera para cumplir con las metas y objetivos de la organización.

Según Padoveze (2012), la contabilidad de gestión agrega un conjunto de instrumentos contables que complementan la contabilidad financiera para hacer efectiva la información contable, especialmente en el proceso de gestión en las empresas. O autor indica que las necesidades de información contable de los directivos de las empresas para el proceso de planificación, ejecución y control de sus actividades y para la eva-

luación del rendimiento, se satisfacen con los distintos instrumentos e información de gestión. Para Marion y Osni (2011) la contabilidad de gestión permite el control de la información sobre el patrimonio de la empresa, generando informes sobre la gestión para los usuarios internos y externos a la empresa.

Según Frezatti (2005) y Guerreiro, Cornachione Jr. y Soutes (2011), los artefactos de la contabilidad de gestión consisten en conceptos de medición y evaluación del desempeño, filosofías instituidas por las organizaciones, modelos de gestión, sistemas de costos y sistemas de información, que ayudan a los administradores en el desarrollo de sus actividades, incluso en el proceso de toma de decisiones. Así, los artefactos de la contabilidad de gestión han ayudado a los gestores en la gestión de los costes, los presupuestos y como sistema de información de planificación y control (Soutes; De Zen, 2005).

Dentro de la planificación, es fundamental conocer la necesidad de capital de trabajo, que según Assaf Neto (2005), es un volumen de capital aplicado por la empresa en su ciclo operativo a corto plazo, que adopta diversas formas a lo largo de su proceso de producción y venta. Toda empresa tiene una capacidad financiera limitada hasta cierto nivel de negocio. Cuando se empieza a superar este límite, las empresas se vuelven más vulnerables a las fluctuaciones del negocio y tienden a necesitar un aumento de su capital circulante.

La planificación estratégica es una de las principales herramientas que ayudan en el proceso de toma de decisiones. Según Miedzinski (2015) la planificación permite a la empresa obtener un mayor conocimiento de su “yo corporativo”, concomitantemente con la evaluación del entorno externo en el que vive y compite. Así, los directivos se sirven de ella para fijar un objetivo, idealizando dónde y cómo alcanzar la visión de la empresa.

Assaf Neto (2005) destaca que, en los últimos años, la importancia de la gestión del capital circulante ha alcanzado niveles más altos debido a los altos tipos de interés practicados por el mercado, el aumento de la competencia y las políticas de expansión de las empresas. También destaca que esta actividad debe garantizar que la política de almacenamiento de la empresa, la compra de materiales, la producción, la venta de productos y mercancías y los plazos de recepción se ejecuten de forma eficiente.

Las pequeñas empresas son el camino hacia el espíritu empresarial, que está asociado al desarrollo económico. Al darse cuenta de la oportunidad de desarrollar un nuevo negocio, el empresario, a través de la innovación, es capaz de mover la economía de la región (Sales et al., 2011).

Un estudio de Bedê (2006), publicado en el Boletín Estadístico de las Micro y Pequeñas Empresas, señaló los principales factores de cierre de actividades de las empresas ex-

tinguidas, según las opiniones espontáneas de los propietarios, y destacó que la falta de capital circulante se señala como el principal motivo de cierre de estas empresas, con el 24.1 % de las opiniones, seguido de la elevada carga fiscal (16 %) y la falta de clientes (8 %).

Las micro y pequeñas empresas representan el 98 % de los 5.1 millones de empresas formales brasileñas y absorben el 67 % de la mano de obra empleada en el sector privado, desempeñando un importante papel económico y social (Sebrae, 2020). La crisis de covid-19 representa un nuevo tipo y calidad de desafío para las empresas. Estas empresas están aplicando medidas que pueden atribuirse a diferentes estrategias para adaptarse a la crisis a corto plazo y salir fortalecidas de ella a largo plazo. Empresas de todos los sectores y de todos los tamaños están adaptando sus modelos de negocio a las cambiantes condiciones medioambientales en un corto periodo de tiempo (Kraus et al., 2020).

Una encuesta realizada por el Sebrae (2020) también indica que las pequeñas empresas se han visto afectadas en este periodo de aislamiento, registrando un descenso del 88 % en su facturación. Por ello, las organizaciones deben prepararse para un periodo de recesión y condiciones empresariales adversas. Para la mayoría de las organizaciones, la pérdida de ingresos durante este periodo puede representar una pérdida permanente y ejercer presión sobre su liquidez y sus fuentes de capital circulante.

Otra forma que encontraron los pequeños empresarios para no interrumpir las operaciones fue implementar una rotación de empleados. Esta opción fue adoptada por el 15.3 % de las empresas. La implantación de un sistema *drive-thru* fue la alternativa para el 5.9 % de ellos. La encuesta también reveló que la situación financiera de la mayoría de las empresas (73.4 %) no era buena incluso antes de la crisis de covid-19. Casi la mitad de los empresarios (49 %) respondió que las finanzas eran razonables, mientras que el 24.4 % respondió que eran malas. Aunque los costes de personal figuran entre los principales gastos de la mayoría de las empresas (57.1 %), solo el 18.1 % de ellas ha tenido que despedir personal para mantener la salud financiera del negocio. En promedio, despidieron a tres empleados tras el inicio de la crisis (Sebrae, 2020).

Gullo (2020) destaca que las actividades económicas están siendo fuertemente impactadas y, al igual que la vida en sociedad, en este sentido se destaca el mundo virtual, casi todo se está haciendo en línea, por lo que entender cómo el negocio puede beneficiarse de esta ola es una cuestión de supervivencia y es válido para todos los segmentos de la economía, incluyendo el turismo.

El estudio muestra cómo está evolucionando la forma de actuar de los pequeños empresarios en la actualidad. Entre las empresas que siguieron operando, el 41.9 % ya solo realiza entregas a través del servicio *online*. Otro 41.2 % trabaja en horario reducido, mientras que el 21.6 % lo hace a distancia (Sebrae, 2020).

### **Estudios relacionados**

Estudios anteriores evidencian los impactos del covid en la red hotelera y también a nivel mundial, donde se adoptaron estrategias para sobrevivir en medio de esta situación que aún es persistente. Es importante destacar la importancia del *marketing* digital en este entorno, ya que era una forma de que las empresas atrajeran a su público.

El estudio de Costa et al. (2020) tuvo como objetivo analizar los reflejos de la pandemia mundial causada por el covid-19, a través del análisis de los indicadores económicos y financieros de las empresas que cotizan en la Bolsa de Balcão (B3) de Brasil. El método utilizado en la investigación fue el documental. El estudio señaló que las compañías aéreas sintieron los impactos negativos en sus operaciones, causados por las caídas en el transporte de pasajeros, además de que aún el sector de las agencias de turismo está revisando sus resultados de altibajos afectados por la crisis. El estudio señala que, en el sector de los servicios, los segmentos que podrían verse más perjudicados son las agencias de viajes y el transporte aéreo, por el hecho del aislamiento social.

El estudio de Soares y Mazón (2020) pretendía analizar cómo las acciones de *turn-around* pueden ayudar a la industria hotelera a superar la crisis del covid-19. Se recogieron datos secundarios del sector del alojamiento durante el inicio de la pandemia y se realizó un análisis cualitativo. Los autores descubrieron que hay una gran dificultad en el capital de trabajo y que los problemas financieros afectan al funcionamiento de la empresa. El cambio en el punto de equilibrio y en el flujo de caja puede llevar a las empresas a reducir deliberadamente su estructura como estrategia inicial de cambio. Además del apoyo financiero a corto y medio plazo, hay que destacar la relevancia de las condiciones de apoyo económico, como la exención de impuestos, especialmente para las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector del alojamiento.

El estudio de Sousa y Machado (2020) pretendía evaluar la evolución de la pandemia, comprobar su impacto en el sector turístico y ayudar a encontrar soluciones. El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Portugal, en donde se destaca el papel de la comunicación digital en el cambio del comportamiento del consumidor en contextos

específicos de turismo y *marketing* territorial. Se utilizó el método de naturaleza cuantitativa y cuestionarios. El estudio pone de relieve el papel de la comunicación digital en el cambio del comportamiento de los consumidores en contextos específicos de *marketing* turístico y territorial. La estrategia de la comunicación institucional está fuertemente centrada en las redes sociales, en un intento de captar la atención del público (nacional y extranjero) y de transmitir que todo irá bien, con lo cual se destaca la importancia del distanciamiento social y de ‘saber esperar’ para que (en el futuro) todos puedan volver a viajar.

Moreira, Lopes y Carneiro (2020) se propusieron aportar la innovación como una posible vía para que los gestores de los alojamientos afronten la crisis provocada por la pandemia del covid-19. Como modelo analítico, la reanudación de la cadena de valor tiene sentido por su aplicabilidad, pero se recomiendan adaptaciones según el tipo de alojamiento. Retomar este modelo contribuye a apoyar las decisiones de este sector tan afectado. Indican que, además de las innovaciones en los servicios y los procesos empresariales, debe considerarse la búsqueda de innovaciones sociales que puedan mejorar el bienestar de las comunidades en las que se encuentran los establecimientos de alojamiento.

El estudio de Silva (2020) tuvo como objetivo identificar los nuevos tiempos para la industria hotelera brasileña, así como los impactos de la pandemia en las cuestiones de la movilidad turística y los patrones y hábitos en la cultura de la hospitalidad. La metodología utilizada se basó en un enfoque cualitativo y cuantitativo, teniendo dicho estudio un carácter exploratorio-exploratorio. Os autores verifican que, en términos de relevancia, los patrones y comportamientos impuestos por la pandemia del nuevo coronavirus darán un nuevo significado al concepto de hospitalidad en la reanudación de la nueva normalidad, principalmente en lo que respecta a los protocolos de seguridad sanitaria propuestos por la OMS. Además, la hospitalidad vuelve a los orígenes de la misma. Y esto será una ventaja cuando la pandemia haya terminado. Otro factor diferenciador a partir de ahora será la tecnología utilizada en la hostelería.

El estudio de Maranhão A. y Maranhão R. (2020) tuvo como objetivo revisar la literatura, presentar una visión general del covid-19, las vías de transmisión conocidas, abordar las características de los hoteles, principalmente, presentar medidas preventivas para controlar y minimizar la infección en estos establecimientos. El método utilizado fue una revisión bibliográfica y documental, a partir del análisis de artículos y documentos recientes de la Organización Mundial de la Salud, así como del Ministerio de Salud de Brasil. Los resultados indican que el sector de la hostelería debería establecer un protocolo estricto durante el cierre y, en el momento de la entrada, proporcionar a los huéspedes una hoja de información actualizada en la que se detallen los detalles de cambios en los servicios prestados, mejoras en las políticas de limpieza y cómo contactar con el equipo de recepción en caso de emergencia.

El informe de Oliveira, Cunha, Felício y Morett (2020) tuvo como objetivo discutir las directrices y procedimientos formulados en diferentes documentos emitidos, después de la oficialización de la pandemia covid-19 por la OMS, por las empresas y organizaciones, así como los impactos generados en la prestación de servicios de los medios de alojamiento brasileños. El método de investigación fue el análisis de documentos recopilados en el periodo de abril a junio del 2020, seleccionando específicamente aquellos que abordaban, directa o indirectamente, los medios de hospedaje. Los resultados indicaron que algunos protocolos se limitan a las directrices sobre saneamiento, que los servicios —elemento esencial en las actividades relacionadas con la calidad—, cuando se abordan, son distintos y a veces dispares. Además, aunque es probable que se añadan muchas directrices a las rutinas de los hoteles en el futuro, las cuestiones de sostenibilidad y responsabilidad hacia el destino pospandémico, cuando se mencionan, son superficiales o incluso cuestionables.

En general, los estudios correlacionados muestran los impactos del covid-19 en la red hotelera y la importancia del cuidado que la población debe tener con este virus, los resultados demuestran los impactos económicos y la gestión de las empresas afectadas por la pandemia.

## **Metodología**

En cuanto a la naturaleza del objetivo, esta investigación se caracteriza por ser descriptiva; referido a los procedimientos es una investigación por encuesta, y el planteamiento del problema se ciñe a una investigación cuantitativa mediante el uso de la estadística descriptiva y el análisis multivariante.

Esta investigación abarca los hoteles del estado de Santa Catarina. Según la Agencia de Desarrollo del Turismo de Santa Catarina [Santur] (2021), Santa Catarina es el estado brasileño con mayor capacidad de alojamiento, con 819 unidades de vivienda. La justificación de la muestra se da porque Santa Catarina es considerada uno de los principales polos turísticos del país, al recibir millones de turistas anuales. Aun así, con una cifra estimada de 16.3 millones de visitantes en el 2019, el turismo ocupa una posición destacada en la economía de Santa Catarina (Santur, 2021). El sector representa el 12% del PIB estatal y 630 millones de reales en la recaudación del ICMS en 2019 (Santur, 2021).

Así, para identificar el impacto del covid-19 en la gestión hotelera del estado de Santa Catarina, se realizó la recolección de datos por medio de un cuestionario construido a partir de preguntas que identifican las características de la empresa y los cambios provocados después del inicio de la pandemia. Para la tabulación de los cuestionarios se utilizó una aplicación de la plataforma Google, específica para la elaboración de cuestionarios, llamada Forms.



Los cuestionarios, pues, se enviaron por correo electrónico a 239 direcciones de correo electrónico de empresas hoteleras entre los meses de enero y abril del 2021, por lo que la muestra se originó de forma no probabilística por conveniencia. De estas 239 direcciones contactadas, solo 37 establecimientos devolvieron el cuestionario, que fue el número final de la muestra de la investigación. Todas las preguntas que se abordan en el cuestionario se exponen en el curso del análisis y la interpretación de los resultados. Las regiones del estado de Santa Catarina que estuvieron dispuestas a responder el cuestionario fueron: Gran Florianópolis (4 encuestados), Foz do Itajaí (4 encuestados), sur (3 encuestados), Meseta norte y nordeste (1 encuestado), Vale do Itajaí (11 encuestados), centro oeste y Sierra de Santa Catarina (5 encuestados) y Gran Oeste (9 encuestados).

Tras la recabación de datos, se organizó la información para identificar la frecuencia absoluta y relativa de las respuestas, y se utilizó la correlación de Pearson para identificar la relación entre las variables descritas en el constructo, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Construcción de las variables de correlación de Pearson

Variable	Descripción	Métrica
MEP	Micro y pequeñas empresas	Variable ficticia con 1 para las micro y pequeñas empresas y 0 para las medianas y grandes empresas
Estrella	Clasificación por estrellas del hotel	Número de estrellas (de 1 a 5)
Reservar	Reserva financiera	Variable ficticia con 1 para las empresas que tenían reservas financieras antes de la pandemia y 0 para las que no las tenían
Mercado	Marketing digital	Variable ficticia con 1 para las empresas que utilizan y 0 para las que no utilizan
Alojamiento	Caída del número de alojamientos	Indicador de 0 a 10 sobre el nivel de descenso del número de alojamientos
Facturación	Dropen Facturación	Indicador de 0 a 10 sobre el nivel de caída de la facturación
Préstamo	Necesita solicitar Préstamos	Indicador de 0 a 10 sobre el nivel de necesidad de préstamos tras el inicio de la pandemia
Gobierno	Necesidad de ayuda financiera del gobierno	Indicador de 0 a 10 sobre el nivel de necesidad de recurrir a la ayuda gubernamental tras el inicio de la pandemia
Descartar	La necesidad de despedir a los empleados	Indicador de 0 a 10 cuánto a nivel necesidad de despedir a los empleados.

**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis de los resultados contempla inicialmente la identificación de los encuestados, la identificación de los hoteles de la muestra y luego la correlación de las variables presentadas en la tabla 1, mediante la correlación de Pearson.

**Análisis e interpretación de resultados**

El objetivo de este punto es destacar e interpretar los datos recogidos en el transcurso del estudio, para transformarlos en información, con el fin de alcanzar el objetivo propuesto por la investigación. Inicialmente, la tabla 2 y 3 trata, respectivamente, de la identificación de los encuestados y de las características de las empresas hoteleras de la muestra.

Tabla 2. Identificación de los encuestados		
¿Qué cargo/función desempeña en el hotel?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Director	3	8.1 %
Administrativo/socio/presidente	9	24.3 %
Propietario financiero	1	2.7 %
Director comercial	13	35.1 %
Recepcionista	7	18.9 %
Coordinador de eventos	1	2.7 %
Coordinador de reservas	2	5.4 %
OCM	1	2.7 %
Total	37	100 %
¿Cuál es su formación académica?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Escuela secundaria	1	2.7 %
Educación superior	34	91.8 %
Posgrado	2	5.4 %
Total	37	100 %
Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.		

De las empresas de la muestra, los gerentes y socios/directores fueron los más dispuestos a responder al cuestionario (59.4 %). Además, siguiendo con la observación de la tabla 2, la mayoría de los encuestados, el 91.8%, tiene estudios superiores.

En la tabla 3 se identifican los hoteles del estado de Santa Catarina, inicialmente el tiempo de existencia del hotel, el tamaño de este, la clasificación en la que se encua-

dra, el número de empleados que trabajan en el hotel y si el hotel tiene servicio de comida/restaurante.

**Tabla 3.** Identificación de los hoteles

¿Desde cuándo existe el hotel?		Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa	
De 1 a 2 años		3		8.10 %	
De 2 a 5 años		5		13.50 %	
De 5 a 10 años		5		13.50 %	
De 10 a 20 años		7		18.90 %	
Más de 20 años		17		45.90 %	
<b>Total</b>		<b>37</b>		<b>100 %</b>	
Tamaño de la empresa	Frec. absoluta	Frec. relativa	El hotel tiene servicio ¿comida/restaurante?	Frec. absoluta	Frec. relativa
Microempresa	6	16,20 %	Sí, restaurante Abrir al público.	15	40.50 %
Tamaño pequeño	20	54.10 %	Sí, solo a conocidos e invitados.	6	16.20 %
Tamaño medio	6	16.20 %	No, solo el desayuno los invitados.	15	40.50 %
Tamaño grande	5	13.50 %	No servimos ningún tipo de comida.	1	2.70 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>
Clasificación	Frec. absoluta	Frec. relativa	Número de empleados	Frec. absoluta	Frec. relativa
5 estrellas	0	0 %	Hasta 10 empleados	11	29.70 %
4 estrellas	9	25.70 %	De 10 a 30 empleados	14	37.80 %
3 estrellas	21	60 %	De 30 a 50 empleados	10	27 %
2 estrellas	4	11.40 %	De 50 a 100 empleados	2	5.40 %
1 estrella	1	2.90 %	Más de 100 empleados	0	
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100 %</b>	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

La encuesta indica que el 45.9% de los encuestados de los hoteles tienen más de 20 años, lo que indica el estudio de Emmendoerfer y Biz (2020) que los negocios hoteleros

en la mayoría de ellas son empresas consolidadas con una buena estructura empresarial. En Santa Catarina, el 90 % de las empresas turísticas activas son microempresas y microempresarios individuales (Jucesc, 2020). De los encuestados, el 16.20 % son microempresas, el 54.10 % son pequeñas empresas, el 16.2 % son medianas y solo el 13.5 % son grandes. Se observa que el 37.8 % de las empresas dicen tener entre 10 y 30 empleados y ninguna tiene más de 100.

Además, según la identificación de los hoteles, la mayoría de ellos trabaja con servicio de comida solo para los huéspedes. La encuesta indica que el 40.5 % de los encuestados ofrece un restaurante abierto al público, y el 40.5 % de los encuestados solo ofrece desayunos. El 2,7 % de los encuestados no ofrece ningún servicio de comida.

Así, la tabla 4 busca identificar cómo son las finanzas de los hoteles en el estado de Santa Catarina, inicialmente, cómo fue la reserva financiera de los hoteles, si tienen reserva financiera y si los hoteles invirtieron en *marketing*.

Tabla 4. Finanzas del hotel		
¿Cómo era la salud financiera de la empresa tras el inicio de la pandemia?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nos endeudamos y entramos en mora.	3	8.60 %
Recurrimos a los préstamos para cumplir nuestros compromisos.	23	65.70 %
No hubo cambios.	9	25.70 %
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100 %</b>
El hotel tiene reserva ¿reserva financiera de emergencia?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí, tenemos una buena reserva financiera para utilizarla en casos excepcionales.	6	16.20 %
Sí, tenemos una reserva, pero la usamos después de la pandemia.	26	70.30 %
Nunca logramos hacer una reserva financiera.	5	13.50 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>
¿Invierte el hotel en <i>marketing</i> digital?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí, antes de la pandemia ya estábamos invirtiendo.	28	75.70 %
Sí, empezamos a invertir después de la pandemia.	0	0
Sí, pero después de la pandemia empezamos a invertir más.	7	18.90 %
No.	2	5.40 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>
<b>Fuente:</b> Datos de la investigación, elaboración propia.		

Los datos indican que el 65.7 % de los encuestados tuvo que recurrir a un préstamo para cumplir sus compromisos. Con esto, el 70.3 % también señala que tenía una reserva fi-

nanciera, pero que la utilizó después del comienzo de la pandemia. Los datos de la encuesta también revelan que el 13.5 % de los encuestados nunca ha tenido una reserva financiera. Como era de esperar, en el 2021, las incertidumbres causadas por la pandemia covid-19 golpearon la temporada en Santa Catarina y frustraron a quienes confiaban en el verano como una oportunidad de recuperación económica (Gadotti, 2021).

A través de una encuesta realizada por Fecomércio en Santa Catarina de diciembre a febrero del 2021, el miedo a la infección por el coronavirus impactó, por ejemplo, en la proporción de visitantes mayores de 60 años, que cayó del 8.2 % en la temporada anterior al 4.9 % en 2020-2021. La proporción de extranjeros también se redujo considerablemente: del 17.8 % al 2.1 %. La caída fue especialmente negativa entre los turistas procedentes de Argentina, la tasa pasó del 14.8 % al 0.2 %, reflejándose directamente en el sector hotelero. Según los datos de la tabla 3, el 75.7 % de los encuestados indicaron que ya habían invertido en *marketing* digital y solo el 5.4 % no había invertido nunca. Cabe destacar que el 18.9 % se dio cuenta de la necesidad de realizar mayores inversiones en *marketing* digital tras el inicio de la pandemia.

Así, a la vista de los impactos financieros sufridos, la tabla 5 trata de investigar el uso de los controles de gestión y en qué medida la contabilidad ha servido de apoyo a estas empresas. Según el estudio de Padoveze (2010), la contabilidad de gestión agrega un conjunto de instrumentos contables, que complementan la contabilidad financiera para hacer efectiva la información contable, especialmente en el proceso de gestión en las empresas.

**Tabla 5.** Controles de gestión

El contable o el servicio de contabilidad, ¿ayuda en algún momento a la toma de decisiones proporcionando información útil y oportuna, especialmente ahora ante la crisis?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No, mi contable solo se encarga de calcular los impuestos.	19	51.4 %
Sí, mi contable está siempre presente y me ayuda en la toma de decisiones estratégicas.	18	48.6 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

¿Utiliza alguna de las herramientas de gestión descritas a continuación en la gestión del hotel? En caso afirmativo, ¿cuáles?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Control de caja, cuentas por pagar y por cobrar. Control de costes, gastos y existencias.	35	94.6 %
	26	70.3 %
Estados contables (BP, DFC, DRE, DMPL, DVA). Indicadores financieros (rendimiento de la inversión, punto de equilibrio, ingresos netos, etc.).	23	62.2 %
	16	43.2 %
No utilizo ningún control. Otros.	0	0
	1	2.7 %
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>273 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

Los datos revelan que el 51.4% de los encuestados indicaron que no reciben ninguna ayuda a la hora de tomar una decisión estratégica. Volviendo a los datos, la muestra se compone de un 70.3% de pymes. Así, cabe destacar que las dificultades y restricciones encontradas en las mypes se refieren al acceso al crédito, a la elevada carga fiscal, a la falta de mano de obra cualificada y, especialmente, a la comprensión de los aspectos financieros y contables del negocio (Moreira et al., 2013).

Estudios como los realizados por Lucena (2004) y Caneca et al. (2009) indican que las mypes presentan altas tasas de mortalidad a lo largo de los años, ya que han encontrado dificultades en materia administrativa, financiera y burocrática, además de la falta de conocimientos específicos que puedan ayudar a los gestores en su ámbito de actuación. La fragilidad de estas empresas asociada a la falta de información contable-financiera en su proceso de toma de decisiones hace que tiendan a presentar una situación de mayor riesgo ante la competencia, lo que lleva a la necesidad de un control más efectivo que permita tomar decisiones más estructuradas, para conducir a la consecución de mejores resultados (Moreira et al., 2013).

Se observa que, aunque la contabilidad se considere únicamente como una ‘calculadora de impuestos’, aun así, el 62.2 % afirma hacer uso de los informes contables para la gestión del hotel. Pero si se observa el predominio de los indicadores, se puede comprobar que, en su mayoría, se utilizan más los controles básicos de gestión, como las cuentas por pagar y por cobrar y el control de las existencias. También cabe destacar que, aunque exista una deficiencia en relación con las cuestiones administrativas informativas de la empresa, ningún encuestado informó de que no existe ningún tipo de control de la gestión.

Siguiendo con el análisis, la tabla 6 aborda la identificación de los impactos causados por la pandemia.

Tabla 6. Identificación de los impactos de la pandemia		
¿Ha habido algún cambio en el funcionamiento de las actividades del hotel?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí, tuvimos que cerrar durante un tiempo y se suspendieron las actividades.	31	83.80 %
Sí, tuvimos que cerrar por un tiempo y adoptamos la oficina en casa.	1	2.70 %
No, continuamos con lo de siempre.	5	13.50 %
Sí, cerramos y nunca volvimos.	0	0 %
Total	37	100 %
¿Fue la oficina en casa una medida adoptada durante la pandemia?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí.	9	24.30 %
No.	28	75.70 %
Total	37	100 %

¿Ha habido algún cambio en el funcionamiento de las actividades del hotel?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Cuáles fueron las medidas adoptadas que afectaron a los empleados tras el inicio de la pandemia (marque la casilla todas las medidas adoptadas por el hotel).	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Suspensión temporal del contrato de trabajo durante 60 días.	25	67.60 %
Suspensión temporal del contrato de trabajo durante 30 días.	15	40.50 %
Reducción proporcional de la jornada laboral y de los salarios.	22	59.50 %
No hemos modificado los horarios de trabajo ni suspendido los contratos.	6	16.20 %
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>183.80 %</b>
Después de la pandemia, ¿fue el servicio de comida/restaurante/reperto una opción estratégica para aumentar los ingresos?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No tenemos servicio de comida.	16	43.20 %
Sí, hemos invertido en el servicio de comidas, principalmente a través del reparto.	5	13.50 %
Sí, invertimos en el servicio de comidas, pero no hacemos entregas.	16	43.20 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>
Antes del brote de coronavirus, ¿tenía el personal del hotel alguna formación sobre las medidas sanitarias necesarias para combatir una enfermedad contagiosa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí.	12	32.40 %
No.	25	67.60 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>
<b>Fuente:</b> Datos de la investigación, elaboración propia.		

Ante la situación provocada por el coronavirus, el 83.8% de los encuestados afirmó que tuvo que cerrar sus establecimientos como consecuencia de la pandemia, la mayoría de las empresas ha considerado la idea de trabajar en modo *home-office*. Según un estudio realizado por el Sebrae (2020), el *home-office* es una modalidad de trabajo que ha ido ganando protagonismo en los últimos años. Sin embargo, con la actual pandemia generada por el coronavirus, la práctica se convirtió en algo fundamental ya que ayuda a reducir el índice de contaminación del virus. Por lo tanto, la encuesta presentada señala que el 24.3% de las empresas apropió el *home-office* debido al estado de calamidad pública y a las recomendaciones de la OMS, pero el 75.7% no adoptó la idea de trabajar en casa, por lo que suspendió así todas las actividades.

Con el cierre de los hoteles, las medidas adoptadas perjudicaron a sus empleados; el 76.2% decidió dar una suspensión temporal del contrato de trabajo durante 60 días. Además, algunos hoteles prefirieron interrumpir el contrato de trabajo durante 30 días. En tanto que el 61,9% prefiere reducir la carga de trabajo y los salarios de forma proporcional para que todos los empleados puedan conservar su empleo.

Después de la pandemia, los hoteles tuvieron que reinventarse, un estudio de Sebrae (2020) señala que tales medidas traerán impactos, principalmente, al sector de servicios que representa más del 75 % del PIB brasileño. De un momento a otro, los hoteles tuvieron que cerrar y se vieron obligados a llevar a cabo estrategias para tener un ingreso extra, como el servicio de comida a domicilio. Los encuestados señalan que solo el 13.5 % recurrió al *delivery*, se sabe que aún no es posible cumplir con este criterio en los hoteles, también el 43.2 % optó por los servicios de comida en el hotel y el 43.2 % no utilizó ningún tipo de servicio de comida.

Los resultados de la encuesta también exponen que solo el 32.4 % de los encuestados declaran que realizan la formación sobre las medidas sanitarias necesarias para combatir una enfermedad contagiosa, pero el 67.6 % de los encuestados no tiene ningún tipo de formación pospandemia. El estudio de Maranhão A. y Maranhão R. (2020) indica que la industria de la hospitalidad debe establecer un protocolo estricto durante el cierre, y en el momento del *check-in*, proporcionar a los huéspedes un boletín actualizado detallando los cambios en los servicios prestados, las mejoras en las políticas de limpieza y cómo ponerse en contacto con el equipo de recepción en caso de emergencia. En este sentido, es importante destacar la importancia del desarrollo de capacidades y la formación del personal de los hoteles.

La tabla 7 destaca las repercusiones de covid-19 según la percepción de los encuestados.

**Tabla 7.** Impactos de covid-19 por media

Pregunta	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
¿Hubo un descenso en la demanda de alojamiento tras el inicio de la pandemia?	88.65 %	15.12 %	50 %	100 %
¿Hubo un descenso en la facturación tras el inicio de la pandemia?	89.18 %	18.61 %	20 %	100 %
¿Hubo un aumento de la facturación tras el inicio de la pandemia?	20.27 %	20.74 %	10 %	80 %
¿Hubo dificultades para pagar los salarios tras el inicio de la pandemia?	70.27 %	31.66 %	10 %	100 %
¿Hubo dificultades para pagar a los proveedores, el alquiler y otros gastos tras el inicio de la pandemia?	65.67 %	33.04 %	10 %	100 %
¿Hubo dificultades para pagar los impuestos tras el inicio de la pandemia?	72.16 %	32.32 %	10 %	100 %
Tras el inicio de la pandemia fue necesario recurrir a los préstamos.	67.29 %	39.90 %	10 %	100 %



Pregunta	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
¿Hubo necesidad de ayuda financiera del gobierno (federal, estatal o municipal) tras el inicio de la pandemia?	61.89 %	41.01 %	10 %	100 %
¿Hubo alguna ayuda financiera del gobierno (federal, estatal o municipal) para enfrentar la crisis generada por el coronavirus?	40.81 %	32.52 %	10 %	100 %
¿Hubo despidos de empleados tras el inicio de la pandemia?	75.13 %	29.77 %	10 %	100 %
¿Ha habido un impacto negativo en la actividad debido a las restricciones y medidas impuestas por las autoridades federales, estatales y municipales?	86.48 %	21.50 %	10 %	100 %
Durante la pandemia, ¿qué importancia tuvo la ayuda de su contable para la toma de decisiones ante la crisis del coronavirus?	53.51 %	30.47 %	10 %	100 %
¿Hubo una adaptación del espacio asistencial tras el inicio de la pandemia?	62.97 %	27.06 %	10 %	100 %
Tras el inicio de la pandemia, ¿fueron las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, otras) una alternativa utilizada por la empresa para potenciar el marketing, vender paquetes y reservas?	72.43 %	24.65 %	10 %	100 %
En su opinión, ¿fueron suficientes y eficaces las restricciones y medidas impuestas por las autoridades para contener el coronavirus?	42.43 %	23.85 %	10 %	100 %
<b>Fuente:</b> Datos de la investigación, elaboración propia.				

Por término medio, los encuestados afirman que hubo una reducción del 88.65 % en la demanda de alojamiento tras el comienzo de la pandemia. Una encuesta realizada por el Sebrae (2020) también indicó que las pequeñas empresas se han visto afectadas en este periodo de aislamiento, al registrar un descenso del 88 % en la facturación. Ante esto, la facturación media y mensual de las empresas en el periodo investigado también sufrió una caída del 89.18 %, en consecuencia, sintieron la necesidad de acceder al crédito en los meses siguientes, para superar la falta de recursos de la crisis provocada por la pandemia.

Según datos del Informe Anual de Información Social (Santur, 2021), la actividad turística en Santa Catarina emplea a más de 160 000 personas al año de forma diaria. La investigación muestra que, entre las medidas adoptadas en relación con el covid-19, el 75.13 % de los hoteles entrevistados han reducido su plantilla. También señala que el 70.27 % tuvo dificultades para pagar a sus empleados. Con esto, las empresas, grandes o pequeñas, se enfrentan al dilema de seguir pagando a los empleados en caso de reducción de la demanda, especialmente en el caso de covid-19, los impactos de la falta de ingresos se reflejan en el intento de reducir los costes (Gössling et al., 2020).

Entre las acciones de mitigación de pérdidas por el covid-19 adoptadas por las empresas encuestadas, el 65.67 % tuvo dificultades para pagar a los proveedores, los alquileres y otros gastos, el 72.16 % indicó que también hubo dificultades para pagar sus impuestos. En vista de estas respuestas, durante el periodo de la pandemia, la Agencia de Desarrollo del Turismo de Santa Catarina (Santur) está buscando acciones con el Banco de Desarrollo Económico de Santa Catarina (Badesc) y el Ministerio de Turismo (MTUR) para la facilitación del crédito al sector.

Dentro de la planificación, es fundamental conocer la necesidad de capital circulante, donde antes de la situación actual el 67.29 % de los encuestados indican que han tenido que pedir préstamos o utilizar los límites bancarios para mantener sus actividades. Según Assaf Neto (2005), se trata de un volumen de capital aplicado por la empresa en su ciclo operativo a corto plazo, que adopta diversas formas a lo largo de su proceso de producción y venta. Toda empresa tiene una capacidad financiera limitada hasta cierto nivel de negocio. Cuando se empieza a superar este límite, las empresas se vuelven más vulnerables a las fluctuaciones del negocio y tienden a necesitar un aumento de su capital circulante. La encuesta muestra que el 61.89 de los encuestados afirma que hubo necesidad financiera por parte del gobierno, pero el 40.81 % de los hoteles dijo que recibió ayuda financiera del gobierno (estatal, municipal y federal). También hubo un impacto negativo para las actividades empresariales, con un porcentaje del 86.48 %.

La investigación indica que el 53.51 % de los encuestados expresa que hubo una ayuda importante del contable en el momento de tomar decisiones ante la crisis del coronavirus. En este contexto, Gorla y Lavarda (2012) consideran que la contabilidad de gestión busca construir con mayor precisión la información para que los gerentes conduzcan las organizaciones, así como la contabilidad de gestión genera información interna para apoyar a los gerentes en la toma de decisiones permitiéndoles planificar, controlar y evaluar sus propios recursos y los de terceros de la mejor manera para cumplir con las metas y objetivos de la organización.

La pandemia supuso un nuevo reto para las empresas, que tuvieron que adaptarse con medidas estratégicas a largo plazo. En este momento, muchos hoteles se están reinventando, se han sumado al *marketing* digital y han comenzado a utilizar las redes sociales (Whatsapp, Instagram y Twitter) para vender paquetes de viajes, ofertas y reservas. Además, es importante la difusión de las medidas de prevención del covid-19 a través de Internet. A la vista de las respuestas, el 62.97 % indicó que tuvo que adaptar el espacio para volver a realizar las actividades de forma gradual.

Así, con el objetivo de identificar la relación entre el *marketing* digital y las variables de impacto de la pandemia presentadas durante la investigación, la tabla 8 expone la correlación existente.

**Tabla 8.** Correlación de Pearson

Variables	MEP	Estrella	Reservar	Mercado	Alojamiento	Facturación	Préstamo	Gobierno	Descartar
MEP	1								
Estrella	-,149	1							
Reservar	-,117	,345*	1						
Mercado	,200	,326*	,175	1					
Alojamiento	,467**	,437**	,234	,425**	1				
Facturación	,382*	,322*	,115	,383*	,851**	1			
Préstamo	,374*	,161	-,140	,210	,472**	,489**	1		
Gobierno	,261	,051	-,328*	,011	,421**	,490**	,633**	1	
Descartar	,003	-,051	,120	,164	,293	,308	,220	,224	1

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (2 extremos).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (2 extremos).

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

La crisis del covid-19 representó un nuevo tipo de desafío para las empresas, que deben aplicar nuevas estrategias para adaptarse a la crisis. Se observa a través de la correlación de Pearson, presentada en la tabla 8, que existe un paralelismo positivo entre el descenso de la facturación y el descenso del número de alojamientos cuando se analiza las empresas que no invirtieron en *marketing* digital tras el inicio de la pandemia. El estudio de Gullo (2020) señala que el mundo virtual se destaca en este momento, donde casi todo se hace en línea. Es importante entender cómo el negocio puede beneficiarse de esta ola, al ser una cuestión de supervivencia y que se aplica a todos los segmentos de la economía, incluyendo el turismo y la hostelería.

Otra cuestión es el descenso del número de huéspedes, la caída de los ingresos y la necesidad de recurrir a préstamos están relacionados positivamente con las micro y pequeñas empresas. Esto se refiere a las dificultades a las que se enfrentan estas empresas, que carecen de conocimientos, falta de mano de obra cualificada o dificultades financieras (Lucena, 2004; Caneca et al., 2009) y, por lo tanto, en tiempos de crisis, son las que más sufren los impactos causados.

Concretamente, en relación con la reserva financiera, se observa que está relacionada positivamente con el número de estrellas y negativamente con la necesidad de ayuda gubernamental. Esto significa que los hoteles más lujosos tienen más probabilidades de contar con reservas financieras y que aquellos hoteles que tenían reservas financieras tenían menos necesidad de recurrir a la ayuda financiera del gobierno. Todavía en relación con las reservas financieras, aunque no es estadísticamente significativo,

se encontró un coeficiente negativo en relación con las pymes, lo que indica que estas empresas no suelen tener algún tipo de reserva financiera.

## **Observaciones finales**

El momento de la pandemia provocado por el covid-19 es crítico, equilibrar los impactos económicos y sanitarios está siendo un reto para el gobierno de los estados brasileños, sin embargo, es una oportunidad para que la red hotelera se reinvente y planifique. Para identificar si la red hotelera también fue perjudicada por la pandemia, el objetivo de este estudio es identificar el impacto del covid-19 en la gestión hotelera del estado de Santa Catarina, a través del análisis de 37 empresas del sector hotelero.

También es importante considerar que la mayoría de estas empresas operan en el mercado desde hace tiempo, lo que demuestra la solidez de la actividad turística en Santa Catarina. Por otro lado, al analizar que el 54.10 % de las empresas que operan en hoteles en el estado de Santa Catarina son empresas de pequeño tamaño, el impacto del covid-19 se vuelve aún más relevante, debido a la fragilidad del poco capital de trabajo de estas empresas en un momento de crisis económica. Esto adquiere mayor relevancia, debido a la fragilidad del escaso capital circulante de estas empresas en un momento de crisis económica.

La investigación señala que el 70.30% de los hoteles tenían una reserva financiera, pero tuvieron que utilizarla tras el inicio de la pandemia. Con esto, el acceso al crédito fue una de las necesidades para las empresas, contando que las principales medidas de mitigación ya realizadas o que se pretenden realizar abarcan estrategias básicas de renegociación de gastos fijos, financiación/préstamos bancarios, aplazamiento de inversiones y nuevos proyectos.

No hay duda de que la red hotelera fue fuertemente impactada, con una reducción del 89.18% en el promedio de los ingresos mensuales, las alternativas iniciales indicadas por la encuesta indicaron la ralentización de los precios, principalmente por el segmento de alojamiento, también hubo una reducción del 88.65% en la demanda de alojamiento en el estado de Santa Catarina. No obstante, una mínima porción activa en el segmento de la alimentación aún pudo trabajar por su supervivencia con la adaptación de ofertas en modalidades a través de internet y servicios de entrega, muchos vinculados con el apoyo de la tecnología. La reducción de más del 50 % de empleados era una medida casi inevitable para la cadena hotelera. Este hecho alerta sobre la informalidad de la economía, ya que estas personas deben buscar otras formas de ingresos para mantenerse.

Actualmente en Santa Catarina se instituyó el Programa de Descentralización y Regionalización de las acciones de combate por covid-19. La medida permite a los municipios y a sus respectivas regiones sanitarias evaluar y aplicar las estrategias nece-

sarias para la restricción o, si es posible, la flexibilización de las actividades sociales y económicas. Tendrán que adaptarse a las nuevas normas y protocolos sanitarios para demostrar la seguridad de sus establecimientos. Entender también los nuevos hábitos del viajero será esencial para ofrecer servicios y productos que satisfagan las necesidades, derivadas de los impactos no solo económicos sino también sanitarios.

Debido a la importancia y relevancia de la red hotelera para el estado de Santa Catarina, las recomendaciones para futuros estudios son realizar entrevistas cara a cara para conseguir un mayor número de respuestas. También abrir el cuestionario a más personas que trabajan en los hoteles, aplicar la entrevista a los responsables de la organización, ampliar el estudio a los hoteles de otras regiones para poder comparar la importancia de la red hotelera con otros sectores.

## Referencias bibliográficas

- Agencia de Desarrollo del Turismo de Santa Catarina. (2021). *El diagnóstico de Santur muestra los efectos multiplicadores del turismo en la economía*. <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/turismo/diagnostico-da-santur-evidencia-efeitos-multiplicadores-do-turismo-na-economia-catarinense>
- Assaf, N. A. (2005). *Finanças corporativas e valor: exercícios propostos*. Atlas.
- Baum, T. y Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397-2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>.
- Bedê, M. A. (2006). *Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil*. Sebrae.
- Bernardes, J. R; De Sousa Silva, B. L; Lima, T. C. F. (2020). Los impactos financieros de covid-19 en las empresas. *Revista da FAESF*, 4, 43-47. DOI: <http://faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/115>
- Browne, A., Ahmad, S., Beck, C.R. & Nguyen-Van-Tam, J. S. (2016). The roles of transportation and transportation hubs in the propagation of influenza and coronaviruses: a systematic review. *Journal of Travel Medicine*, 23(1), doi: 10.1093/jtm/tav002
- Caneca, L. R., Miranda, L. C., Rodrigues, R. N., Libonati, J. J. y Freire, D. R.A. (2009). Influencia de la oferta de contabilidad de gestión en la percepción de la calidad de los servicios contables prestados a los directivos de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensar Contábil*, 11(43) 35-44.
- Chan, C. S., Nozu, K., & Cheung, T. O. L. (2020). Tourism and natural disaster management process: perception of tourism stakeholders in the case of Kumamoto earthquake in Japan. *Current Issues in Tourism*, 23(15), 1864-1885.

- Clark, C., Davila, A., Regis, M. y Kaus, S. (2020). Predictores de las conductas de cumplimiento voluntario de covid-19: una investigación internacional. *Global Transitions*, 2, 76-82. DOI: 10.1016/j.glt.2020.06.003
- Costa, I. B., Pereira, I. F. y De Lima, J. A. (29-31 de julio de 2020). *Impactos en los indicadores económico- financieros de las empresas de los sectores del transporte aéreo y de las agencias de viajes y turismo listadas en B3, frente a la pandemia de covid-19*. Conferencia Internacional de Contabilidad de la USP, São Paulo, Brasil. <https://congressusp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2791.pdf>
- Dobie, S., Schneider, J., Kesgin, M. & Lagiewski, R. (2018). Hotels as critical hubs for destination disaster resilience: An analysis of hotel corporations' CSR activities supporting disaster relief and resilience. *Infraestructuras*, 3(4), 46. DOI: <https://doi.org/10.3390/infrastructures3040046>
- Dutra, A. R. C. Sy Callado, A. A. C. (2020). Relaciones entre la adopción de artefactos gerenciales y las características organizacionales: un estudio empírico en el sector hotelero de João Pessoa. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 18(3), 85-98.
- Dimitropoulos, P. (2018). Determinantes de la rentabilidad de la industria hostelera griega: el efecto de la crisis, en V. Katsoni, K. Velerand (Eds.), *Innovative Approaches to Tourism and Leisure*, (pp. 405-416). Springer. DOI: 10.1007/978- 3-319- 67603-6\_31
- Emmendoerfer, L., & Biz, A. A. (2020). Perspectivas iniciais dos impactos da covid-19 no turismo do estado de Santa Catarina – Brasil. *Revista Turismo & Cidades*, 2, 139–152. <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/14763>
- Fecomércio. (2021). Investigación Fecomércio SC Turismo de verano en la costa de Santa Catarina 2021. <https://www.fecomercio-sc.com.br/pesquisas/pesquisa-fecomercio-sc-turismo-de-verao-no-litoral-catarinense-2021/>.
- Frezatti, F. (2005). Perfil de la contabilidad de gestión de las empresas ubicadas en Brasil: un estudio de campo. *Revista de Administración Brasileña*, 2(1), 73-87. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922005000100006>
- Fundación Getulio Vargas. (2018). Impacto de la cadena hotelera en la economía de Brasil. FOHB: Foro de Operadores Hoteleros de Brasil.
- Gadotti, F. (22 de abril del 2021). La pandemia llegó a la temporada de verano en Santa Catarina. *ND+. Noticias de Santa Catarina*. <https://ndmais.com.br/turismo/a-pandemia-atngu-em-cheio-a-temporada-de-verao-em-santa-catarina/>
- Gallen, S. (2020). *La respuesta de las empresas turísticas ante las ramificaciones económicas del SARS-CoV-2*. AIEST. <https://www.aiest.org/news/>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos y técnicas de investigación social*. 7. ed. Atlas.

- Guerreiro, R., Cornachione Jr., E. y Soutes, D. O. (2011). Las empresas que se destacan por la calidad de la información a sus usuarios externos también se destacan por el uso de artefactos modernos de contabilidad de gestión. *Journal of Accounting & Finance*, 22(55), 88-113. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772011000100006>
- Gorla, M. C. y Lavarda, C. E. F. (2012). Teoría de la contingencia e investigación contable. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 3(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v3i2.46>
- Gössling, S., Scott, D. y Hall, C.M. (2020) Pandemias, turismo y cambio global: un rápido evaluación de covid-19. *Journal of sustainable tourism*, 29(1), 1-20.
- Gullo, M. C. (2020). La economía en la pandemia de covid-19: algunas consideraciones. *Rosa dos Ventos–Turismo e Hospitalidade*, 12(3), 1-8. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a05>
- Hall, M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- Hao, F., Xiao, Q. & Chon, K. (2020). Covid-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90(102636). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- Herbane, B. (2019). Replanteamiento de la resistencia organizativa y la renovación estratégica en las pymes. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5-6), 476-495.
- Israeli, A.A. y Reichel, A. (2003). Prácticas de gestión de crisis en la hostelería: el caso israelí. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 353-372. DOI: [10.1016/S0278-4319\(03\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00070-7)
- Ivanov, S. y Webster, C. (26 de julio del 2017). *Adopción de robots, inteligencia artificial y automatización de servicios por parte de las empresas de viajes, turismo y hostelería—un análisis de costes y beneficios*. Conferencia Contemporary Tourism – Traditions and Innovations. Bulgaria. V. Marinov, M. Vodenska, M. & Assenova, E. (Eds.). (2018). *Traditions and Innovations in Contemporary Tourism*. Cambridge Scholars Publishing.
- Junta comercial de Santa Catarina – Jucesc. (2020). Retomada Econômica: Jucesc registra volume de novas empresas.
- <http://www.jucesc.sc.gov.br/index.php/institucional/noticias/510-retomada-economica-jucesc-registra-volume-de-novas-empresas-superior-a-2019-e-lanca-novo-canal-de-comunicacao-com-o-empresendedor>

- Konarasinghe, K.M.U.B. (2020). Modelización de la epidemia de covid-19 de India y Brasil. *Journal of New Frontiers in Healthcare and Biological Sciences*, 1(1), 15-25.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., y Tiberius, V. (2020). La economía de covid-19: primeras pruebas empíricas sobre cómo las empresas familiares de cinco países europeos afrontan la crisis del corona. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>
- Laws, E., Prideaux, B. y Chon, K. (2007). *Gestión de crisis en el turismo*. CABI, Cambridge.
- Lucena, W. G. L. (2004). *Uma contribuição ao estudo das informações contábeis geradas pelas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Toritama no agreste Pernambucano* [Disertação de Maestria em Contábeis Programa Multiinstitucional e Interregional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, UNB/ UFPE/ UFPB/ UFRN]. Repositório <https://repositorio.unb.br/handle/10482/39083>
- Malhotra, R.; Venkatesh, U. (2009). Planificación del periodo pre-crisis: lecciones para la hostelería y el turismo. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- Mansfeld, Y. (1999). Cycles of war, terror, and peace: determinants and management of crisis and recovery of the Israeli tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(1), 30-36. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004728759903800107>
- Maranhão, R. D. A., & Maranhão, R. D. R. (2020). New coronavirus (2019-nCoV): a preventive approach for the hotel sector/New coron virus (2019-nCoV): a preventive approach for the hotel sector. *Revista brasileira de salud*, 3(2), 2814- 2828. DOI: <https://doi.org/10.34119/bjhrv3n2-125>
- Marion, J. C. e Osni, M. R. (2011). *Introdução à contabilidade gerencial*. Saraiva.
- Marques, G., Agarwal, D. & Torre Díez, I. (2020). Automated medical diagnosis of COVID-19 through EfficientNet convolutional neural network. *Applied soft computing*, 96, 106691.
- McCool, B. N. (2012). La necesidad de estar preparados: la gestión de catástrofes en el sector de la hostelería. *Revista de Negocios y Gestión Hotelera*, 1(2), p. 2. Doi: 10.4172/2324- 9129.1000101
- Mitroff, I. I. y Shrivastava, P. (1987). Gestión eficaz de las crisis. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292. Doi: 10.5465/ame.1987.4275639
- Moreira, R. de L., Encarnação, L. V., Bispo, O. N. de A., Colauto, R. D. y Angotti, M. (2013). La importancia de la información contable en el proceso de toma de decisiones de las micro y pequeñas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(9), 119-140. DOI: 10.5007/2175- 8069.2013v10n19p119



- Moreira, R. L. F., Lopes, D. P. T. y Carneiro, D. M. R. (2020). *Frente a la crisis de la pandemia de covid-19: ¿sería la innovación una posible vía para los locales de hostelería?* <https://www.researchgate.net/publication/341763408>
- Mogliani, F. & Miller, M. H. (1959). The cost of capital, corporate finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 49(4), 655-669.
- Mohanty, S.K. (2020). Contextualización de la vulnerabilidad geográfica al covid-19 en India. *The Lancet*, 8(9), e1104-e1105.
- Miedzinski, J. C. (2015). *Planejamento Empresarial: Observando a Teoria e Construindo a Prática*. Atlas.
- Organización de las Naciones Unidas. (2004). *Vivir con el riesgo. Una revisión global de las iniciativas de reducción de desastres*. Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres. Naciones Unidas–EIRD.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A. y Losifidis, C. (2020). Las implicaciones socioeconómicas de la pandemia de coronavirus (covid-19): Una revisión. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. y Pfefferbaum, R. L. (2008). La resiliencia de la comunidad como metáfora, teoría, conjunto de capacidades y estrategia para la preparación ante los desastres. *American Journal of Community Psychology*, 41, 127-150.
- Oliveira, S. D., Cunha, M. L. dos S., Felício, E. S. y Morett, L. B. D. (2020). Impactos del covid-19 en la calidad de la prestación de servicios hoteleros en Brasil. *Ateliê do Turismo*, 4(2), 27-52.
- Padoveze, C. L. (2012). *Contabilidade gerencial*. IESDE.
- Reddy, M.C., Paul, S.A., Abraham, J., McNeese, M., Deflitch, C. y Yen, J. (2009). Desafíos para una gestión eficaz de las crisis: uso de las tecnologías de la información y la comunicación para coordinar los servicios médicos de urgencia y los equipos de los servicios de emergencia. *International Journal of Medical Informatics*, 78(4), 259-269, DOI: 10.1016/j.ijmedinf.2008.08.003
- Rivera, J. Q. (2020). Producto interno bruto de Colombia y alternativas económicas frente al COVID-19. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias económicas Y Sociales*, 2(Especial), 35-42. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.04>
- Silva, R. D. O. (2020). Turismo e a hospitalidade do setor hoteleiro no contexto da pandemia do covid-19. *Revista Turismo e Cidades*, 2, 123-138. <http://www.periodico-seletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/14718>
- Soutes, D. O. y De Zen, M. J. de C. M. (10–11 de octubre 2005). *Etapas de evolución de la contabilidad de gestión en las empresas brasileñas*. Congresso USP de Controla-

- doria e Contabilidade, São Paulo, Brasil. <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos52005/351.pdf>
- Souto, X. M. (2020). Covid-19: Aspectos generales e implicaciones globales. *Recital: Revista de Educación, Ciencia y Tecnología de Almenara/MG*, 2(1), 12-36. DOI: <https://doi.org/10.46636/recital.v2i1.90>
- Soares, T. C. y Mazon, G. (2020). Las acciones de cambio de rumbo como posibilidad de declive organizativo en tiempos de covid-19. *Revista Reúna*, 25(2), 70-84. DOI: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1165>
- Sousa, B., Machado, A., Igreja, C. y Campos, J. (2020). Las redes sociales como vehículo para combatir los efectos nocivos de covid-19: un estudio exploratorio en el contexto turístico portugués. *Cambiassu: Studies in Communication*, 15(25), 21-35. DOI: <http://hdl.handle.net/11110/1939>
- Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas. (2020). *Impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios*. [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao\\_geral-v4-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf)
- Sales, R. L., Barros, A. A. y Pereira, A. (2011). Factores que condicionan la mortalidad de las pequeñas empresas en un municipio típico del interior de Brasil. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(1), 68-84.
- Webster, C. & Ivanov, S. (2020). Demographic change as a driver for tourism automation. *Journal of Tourism Futures*. Doi: 10.1108/JTF-10-2019-0109
- Wenzel, M., Stanske, S. y Lieberman, M.B. (2020). Respuestas estratégicas a la crisis. *Estrategic Management Journal*, 41(7-18), 3161.
- Yang, L.; Henthorne, T.L. y George, B. (2020). Inteligencia artificial y tecnología robótica en el sector de la hostelería: aplicaciones actuales y tendencias futuras. *Digital Transformation in Business and Society*, 211-228.
- Yeolekar, A.; Bhalerao, S. & Bhalerao, M. (2020). The New Normal of ENT OPD: Adapting Safe Practices. *Indian Journal Otolaryngology Head Neck Surgery*. 74(supl. 2) 2714-2720. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12070-020-02140-0>
- Zhang, H., Cho, T. y Wang, H. (2020). El impacto de un incidente de defensa de la zona terminal de gran altitud en la percepción del riesgo turístico y el cambio de actitud de los turistas chinos que viajan a Corea del Sur. *Sostenibilidad*, 12(1). 1-13, DOI: 10.3390/su12010007



## **CAPÍTULO III**

# **EL IMPACTO DE COVID-19 EN LA GESTIÓN HOTELERA DEL DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA**

**Jesús Rafael Fandiño Isaza**

**Luz Marina Dávila Coa**

**Vladimir Jhosmell Baquero Márquez**



## Resumen

El presente estudio tiene como finalidad evidenciar el impacto que tuvo el covid-19 en los procesos de gestión en el sector hotelero del departamento del Magdalena. La investigación es de tipo descriptivo, realizada mediante encuestas y de las cuales se puede hablar de la situación en el sector hotelero con ocasión de la pandemia del covid-19. El análisis fue realizado a 21 hoteles del sector pymes, y los resultados demuestran que el 75 % de los hoteles manifestaron tener capacidad financiera y presupuestal para enfrentar las obligaciones por un periodo de 3 meses por ocasión de las medidas de restricción sanitaria que causaron el cierre temporal de este tipo de empresas entre 3 y 6 meses, el 64.3 % presentó reducción de la planta de personal y el 55 % realizó suspensión de los contratos de trabajo entre 3 y 6 meses, el 85 % reveló que sus ingresos disminuyeron en época de pandemia. Para poder enfrentar la crisis económica producto del covid-19, crearon estrategias innovadoras enfocadas en las ventas por internet o plataformas digitales, lo cual les permitió generar ingresos y tener una estabilidad corporativa en el mercado, a pesar de la caída en el número de turistas que afectaron los alojamientos en el sector hotelero. Esto demuestra que el sector hotelero fue impactado fuertemente a nivel financiero, generando procesos de gestión que les permitiera mantener la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas.

**Palabras claves:** sector hotelero; estrategias innovadoras; procesos de gestión.



## Resumo

O objectivo deste estudo é demonstrar o impacto do covid-19 nos processos de gestão do sector hoteleiro no Departamento de Magdalena. A investigação é de natureza descritiva, realizada por meio de inquéritos, e a partir dos quais se pode descrever a situação no sector hoteleiro por ocasião da pandemia de covid-19. A análise foi realizada em 21 hotéis do sector das PMEs, e os resultados mostram que 75 % dos hotéis declararam ter capacidade financeira e orçamental para enfrentar as obrigações durante um período de 3 meses devido às medidas de restrição sanitária que causaram o encerramento temporário deste tipo de negócios durante 3 a 6 meses, 64,3 % tiveram uma redução do número de funcionários e 55 % tiveram os contratos de trabalho suspensos durante 3 a 6 meses, 85 % revelaram que os seus rendimentos diminuíram durante o período pandémico. Para enfrentar a crise económica causado pelo covid-19, criaram estratégias inovadoras centradas na venda pela Internet e/ou plataformas digitais, que lhes permitiram gerar receitas e ter estabilidade empresarial no mercado, apesar da queda do número de turistas que afectou o alojamento no sector hoteleiro. Isto mostra que o sector hoteleiro teve um forte impacto a nível financeiro, gerando processos de gestão que lhes permitiram manter a rentabilidade e a sustentabilidade das empresas.

**Palavras chave:** sector hoteleiro; estratégias inovadoras; processos de gestão.

## Introducción

El 12 de marzo del 2020, el presidente de la República de Colombia declara la emergencia sanitaria en el país, en atención a las medidas tomadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS), producto de la pandemia del covid-19 (Ministerio de Salud, 2020).

Estas medidas generaron cambios en los procesos de gestión de las empresas y crearon tensiones sociales y comerciales debido al cierre temporal de las mismas, como medidas preventivas para evitar la propagación del virus (Pulido y Cabello, 2020). Las disposiciones en salud pública para contrarrestar el avance de la pandemia deprimen las actividades económicas y productivas, que ocasionan disminución en la demanda y la oferta y por ende una reducción en la liquidez y rentabilidad, incluido el sector del turismo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal], 2020).

Como consecuencia del cierre temporal, el sector hotelero vio afectado sus ingresos en una disminución promedio de 950 000 millones COP, ya que el turismo tiene un peso significativo en la operatividad de estos negocios que ofrecen servicios de alojamiento, alimentos y bebidas y servicios de eventos (Revista Equipar, 2020). Los efectos en el sector turístico se estiman para marzo del 2020 en más del 47% y para abril, superior al 80%, en comparación a los mismos periodos en el año 2019 (Presidencia de la República, 2020).

De acuerdo con Anato (2020), las cancelaciones de los pasajeros en agencias de viajes fueron del 57%, en tanto que el 43% decidió aplazar los viajes.

Ante esta situación presentada por la pandemia del covid-19 se implementaron mecanismos como la modalidad del trabajo en casa o teletrabajo por parte de las empresas, haciendo uso de herramientas tecnológicas o plataformas virtuales que le permitieran mantener continuidad en sus servicios y de esta manera resistir financieramente ante los efectos y consecuencias del virus.

## Marco teórico

### *Gestión del sector hotelero ante situaciones de crisis*

La incertidumbre y el riesgo son factores que no son ajenos a la industria del turismo y que originan escenarios de crisis que afectan de manera directa e indirecta el sector, ocasionando dificultades a los resultados de la gestión que realizan los agentes intervinientes en el turismo, incluida las empresas de hotelería, crisis que pueden ser de tipo financiero, económica, ambiental, ecológica, biodiversidad, sociales, salud, políticas, entre otras situaciones internas o externas (Melián-Alzola et al., 2015).

La actividad turística es considerada un sector innovador que permite diversificar estrategias empresariales para enfrentar situaciones que afecten el desarrollo normal de los negocios involucrados en la cadena productiva del turismo (Emil et al., 2015).

Ante situaciones de crisis es fundamental establecer estrategias que logren una posición competitiva, tal como se evidencia en los estudios de Rodríguez y Fraiz (2011), sobre la implementación de algunas prácticas de gestión ante la crisis de catástrofes en el sector hotelero en Galicia (España), los resultados indicaron que la reducción de gastos es una medida inusual, ya que genera disminución en los servicios ofrecidos; por el contrario, se debe apuntar a una distribución de los servicios de los hoteles mediante operadores turísticos, el uso de nuevas tecnologías como página web y un empleo masivo de comunicación por medio de internet.

El sector del turismo afronta diferentes cambios que se dan en el ámbito internacional y deben tener la capacidad para enfrentar con eficiencia los retos de la globalización como son la competencia, la internacionalización y las nuevas tecnologías (Hernández, Sánchez & Lavín, 2014), que deben apuntar a un análisis sistemático de acciones en la aplicación de nuevos conocimientos que incorporen valor y haga de la gestión un desarrollo innovador de productos y procesos (Araneda, Pedraja y Rodríguez, 2015).

De acuerdo con Beltrán, (2018), como se citó en Lucero y Gómez (2021), el sector hotelero enfrenta diferentes riesgos que pueden afectar el desempeño en los servicios de alojamientos, ante esto es indispensable anticiparse ante cualquier tipo de crisis que cause un impacto negativo en la gestión y que afecte la estabilidad económica, por lo tanto es recomendable ofrecer servicios que generen seguridad para que el huésped disfrute de una estadía segura y sin temor.

Según Sánchez et al. (2021), el impacto a nivel global en la industria hotelera del año 2020 a causa del covid-19 ha sido el peor desde que existe registro, donde se disminuyó el 50 % el ingreso de los hoteles; la media mundial fue de 8 de cada 10 habitación estuvo desocupada a lo largo del año. La ocupación hotelera fue de un 38% en com-

paración con el 2019 que fue de 66 % (STR, 2020), esta reducción de ingreso ocasionó la pérdida, solo en Estados Unidos, de 1.6 millones de puestos de trabajo directo y 3.9 millones indirectos (American Hotel & Lodging Association 2020).

Por otra parte, se puede evidenciar los efectos de la pandemia del covid-19 a nivel mundial, como ejemplo, un estudio realizado en el sector hotelero de la ciudad de Cuenca, Ecuador, que devela las pérdidas económicas que alcanzaron aproximadamente los \$ 481 100 USD, con el cierre de entre 6 y 10 hoteles, y que provocaron una elevada tasa de desempleo del 67,54 %. Además que presentan una reducción de ingresos para el año 2021 de -86,49 % y -87,92% respectivamente (Lucero y Gómez, 2021). Para enfrentar estas situaciones de desastres o crisis que afecten la industria hotelera es fundamental la creación de equipos de gestión que asuman el liderazgo de manera eficiente y responsable, de igual manera, canales de comunicación que faciliten el intercambio de información interna y externa, como aplicaciones móviles y una combinación de recursos, herramientas o plataformas tecnológicas (Hao et al., 2020).

En Colombia la reactivación del turismo viene creciendo, en parte a la gestión liderada por el gobierno y el sector turístico, en un trabajo en equipo que proyecta mejorar la economía y los ingresos de las empresas y trabajadores. A nivel de ocupación y alojamiento el sector hotelero de enero a diciembre del 2021 comenzó a mostrar cifras positivas con un 40.8% de crecimiento, superior en 10.9% del año 2020, esto significó que el mes de diciembre de 2021 los ingresos fueron de 101.3% en comparación al mismo mes del año 2020 y con relación al empleo creció en un 25.7 % (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2022).

### ***Estrategias innovadoras en épocas de crisis***

La innovación es un proceso inmutable en las organizaciones y es el resultado de la acumulación de conocimiento, la competencia en el mercado y el desarrollo tecnológico que busca generar competitividad y transformación a los procesos productivos, sociales y económicos (Cardona et al., 2013).

Las pymes en Colombia representan el sector con mayores niveles para la generación de empleo y mayores aportes a la economía nacional y tienen la oportunidad de adaptarse ante los desafíos globales (Alexandrov Betov, 2020, como se citó en Hoyos-Estrada y Sastoque-Gómez, 2020, p.40), ante los nuevos desafíos causados por la pandemia del covid-19 la productividad del país se vio afectada, sin embargo, esta crisis permitió un aumento del uso de tecnologías y plataformas virtuales en el comercio como estrategias para crear vínculos con los clientes o consumidores y para mitigar los efectos económicos y financieros generados por la pandemia (Hoyos-Estrada y Sastoque-Gómez, 2020).



El comercio electrónico en Colombia ha tenido un aumento del 41 % por encima del promedio regional que se ubica en el 26 % (Dinero, 2020), esto demuestra la capacidad de adaptación que han tenido los empresarios para enfrentar las consecuencias económicas del covid-19.

La innovación es más que pensar en un producto o un *marketing* inteligente, la innovación debe ir más allá de estos conceptos, lo primero es considerar los procesos y modelo de negocio para atender el nuevo reto. La eficiencia de las empresas no es suficiente, tiene que caminar en la oscuridad de la incertidumbre de un mercado impredecible. Para aplicar una estrategia de innovación que revolucione su empresa en esta crisis hay que olvidar, para empezar el acenso en la innovación. Usted puede decidir por una innovación de servicio, producto o finanzas.

## Análisis de resultados

**Tabla 1.** Identificación y características de los hoteles

¿Cuánto son los años de antigüedad de la empresa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Entre 1 y 5 años	9	75 %
Más de 20 años	1	8.3 %
Entre 6 y 10 años	2	16.7 %
Total	12	100 %
Lugar en que desarrolla la actividad económica la empresa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Local comercial propio	8	66.7 %
Local comercial arrendado	1	8.3 %
Local comercial independiente	1	8.3 %
Vivienda con actividad económica	2	16.7 %
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100 %</b>
<b>Fuente:</b> Datos de la investigación, elaboración propia.		

Analizando la tabla 1 con relación a la antigüedad se observa que el 75 % tiene 5 años funcionando y el 25 % más de 6 años, el 66.7 % tiene el local comercial propio, el 8.3 % local comercial arrendado y el mismo porcentaje con local comercial independiente, 16.7 % está en vivienda con actividad económica.

Tabla 2. Número de trabajadores entre 2019 y 2020

¿Cuántos trabajadores tuvo la empresa en el 2019?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
3	1	8.3 %
5	2	16.7 %
6	2	16.7 %
7	2	16.7 %
10	2	16.7 %
14	1	8.3 %
15	1	8.3 %
42	1	8.3 %
Total	12	100 %
¿Cuántos trabajadores tuvo la empresa en el 2020?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
3	1	8.3 %
5	3	25.1 %
6	1	8.3 %
7	1	8.3 %
8	2	16.7 %
9	2	16.7 %
11	1	8.3 %
12	1	8.3 %
Total	12	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

En la tabla 2 se observa una disminución algo considerable, un establecimiento tuvo 42 empleados en 2019 y se redujo a 12 en el 2020, mientras que algunos incrementaron en 2 empleados en el 2020.

Tabla 3. Tipo de contratos

¿Qué tipos de contratos actualmente ofrece la empresa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Indefinido	7	30.4 %
Termino fijo	10	43.5 %
Temporal u ocasional	1	4.3 %
Prestación de servicios	2	8.7 %
De aprendizaje (SENA o practicante universitario)	3	13.1 %
Total	23	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

En la tabla 3 se puede evidenciar que el 43.5% de los empleados en las empresas del departamento del Magdalena tienen contrato a término fijo, 39.4% se encuentran con contrato indefinido, entre los aprendices SENA y prácticas universitarias hay un 13.1%, entre ocasional y prestación de servicios hay 13%.

**Tabla 4.** Ventas comparadas del 2019 con relación al 2020

Al comparar las ventas del año 2020, con relación al año 2019, ¿qué relación se puede establecer?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Se aumentaron	1	8.3 %
Se disminuyeron	11	91.7 %
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

Al comparar las ventas entre el año 2019 y 2020 en la tabla 4 se encuentra que el 91.7% de la empresa presentó disminución, solo el 8.3% obtuvo crecimiento en el año 2020, que mostró un gran impacto negativo.

**Tabla 5.** Variación porcentual de las ventas en los años 2019, 2020 y 2021

¿Cuál fue el porcentaje de las ventas en el año 2020, en comparación al año 2019?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Entre el 1 % y el 10 %	5	41.7 %
Entre el 11 % y el 20 %	4	33.3 %
Entre el 21 % y el 30 %	3	25 %
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100 %</b>
¿Cuál fue el porcentaje de las ventas en el año 2021, en comparación al año 2020?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Entre el 1 % y el 10 %	3	25 %
Entre el 11 % y el 20 %	3	25 %
Entre el 21 % y el 30 %	4	33.3 %
Mayor al 30 %	2	16.7 %
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

La tabla 5 busca identificar cómo fue la variación porcentual de las ventas en el sector hotelero del departamento del Magdalena; inicialmente entre 2019 y 2020 se observa que el 75% disminuyeron entre el 1% al 10% y de 11% al 30%, respectivamente. De igual manera, entre 2020 a 2021 las ventas decrecieron del 1% al 10% y de 11% al 30

en un 50 % y el 21 % al 30 % y mayor al 30 %, en un 50, lo que indica que este sector fue impactado considerablemente por la pandemia.

Tabla 6. Operación de los hoteles		
A partir del inicio de la pandemia del año 2020, ¿cuántos meses de operación tuvo la empresa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 1 mes	1	8.3 %
De 2 a 3 meses	1	8.3 %
De 4 a 5 meses	5	41.7 %
De 6 a 7 Meses	2	16.7 %
De 11 a 12 meses	1	8.3 %
Más de 12 meses	2	16.7 %
Total	12	100 %
¿Una vez suspendidas algunas de las restricciones generadas por la pandemia del covid-19 mencione en qué mes y año retomo las operaciones de su empresa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Agosto 2020	1	8.3 %
Septiembre 2020	1	8.3 %
Octubre 2020	1	8.3 %
Noviembre 2020	2	16.7 %
Diciembre 2020	3	25 %
Junio 2021	2	16.7 %
Octubre de 2021	2	16.7 %
Total	12	100 %
¿Cuál es la condición de operación actual de la empresa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Opera normalmente sin restricciones	10	83.3 %
Opera normalmente con restricciones	2	16.7 %
Total	12	100 %
Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.		

En la tabla 6 se presenta cómo fue la operación de los hoteles al inicio de la pandemia del año 2020, el 41.7 % funcionó de 4 a 5 meses; el 16.7 % de 6 a 7 meses, y otros en la misma proporción más de 12 meses. Después de suspendidas algunas de las restricciones el 16.7 % retornó a actividades en noviembre del 2020, en este mismo porcentaje otros lo hicieron en junio y octubre del 2021. En menor proporción del 8.3 % lo hicieron en agosto, septiembre y octubre de 2020.

Actualmente, el 83.3 % de los hoteles opera normalmente sin restricciones y el 16.7 % lo hace, pero con restricciones.

**Tabla 7.** Características de los trabajadores

De acuerdo con la población de sus trabajadores o colaboradores, ¿cuántos son del género femenino y del género masculino?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Hombres	45	45.9 %
Mujeres	53	54.1 %
Total	98	100 %
¿Cuál es el nivel de estudios de sus trabajadores o colaboradores?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Bachiller	13	39.4 %
Técnicos	7	21.2 %
Tecnólogos	5	15.2 %
Profesionales	8	24.2 %
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

Las características de los trabajadores, según la tabla 7, indica que 54.1 % son mujeres y el 45.9 %, hombres, de los cuales el 39.4 % son bachilleres, 24.2 % son profesionales, 21.2 % son técnicos y el 15.2 % son tecnólogos.

**Tabla 8.** Estrategias para la continuidad de actividades económicas

A partir de la pandemia ¿qué acciones implementó la empresa para mantener la continuidad de las actividades económicas?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Publicidad en medios digitales	3	17.6 %
Suspensión temporal de contratos de trabajo	2	11.8 %
Trabajo por turnos	4	23.6 %
Uso de herramientas digitales	3	17.6 %
Vacaciones anticipadas	3	17.6 %
Recorte en los salarios	2	11.8 %
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

El sector hotelero implementó varias estrategias para mantener la continuidad de sus actividades económicas, como: trabajo por turnos 23.6 %, publicidad en medios digi-

tales 17.6 %, uso de herramientas digitales 17.6 %, vacaciones anticipadas 17.6 %, suspensión temporal de contratos de trabajo 11.6 % y recorte en los salarios 11.8 %.

Tabla 9. Tipo de plataforma o herramientas digitales utilizadas durante la pandemia

A partir de la pandemia, ¿qué tipo de plataforma o herramientas digitales utilizó la empresa para la comunicación y las operaciones con clientes internos y externos?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Skype	2	6.9 %
Facebook	8	27.6 %
WhatsApp	10	34.4 %
Instagram	9	31.1 %
Total	29	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

El sector hotelero se destaca por la implementación de plataformas o herramientas digitales para mantener su funcionamiento como: WhatsApp 34.4 %, Instagram 31.1 %, Facebook 27.6 % y en menor proporción Skype 6.9 %.

Tabla 10. Afectaciones en el sector hotelero por efecto de la pandemia

A partir de la pandemia, ¿qué afectaciones presentó la empresa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Disminución de las ventas	6	16.2 %
Reducción de los salarios	4	10.8 %
Reducción de la planta de personal	6	16.2 %
Disminución de los ingresos	8	21.6 %
Cierre temporal	7	18.9 %
Mayores inversiones en equipos tecnológicos y plataformas digitales	5	13.5 %
Aumento de las obligaciones	1	2.8 %
Total	37	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

La tabla 10 presenta los resultados de las afectaciones de la pandemia en el sector hotelero del departamento del Magdalena, como la disminución de ingresos en el 21.6 %, el cierre temporal en el 18.9 %, disminución en las ventas 16.2 %, reducción de la planta de personal 16.2 %, mayores inversiones en equipos tecnológicos y plataformas digitales 13.5 % y, en menor proporción, el aumento de obligaciones en 2.8 %.

**Tabla 11.** Actividades para cubrir los costos y gastos de la empresa

¿Qué tipo de financiación o apalancamiento recurrió la empresa para cubrir sus costos, gastos y obligaciones?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ahorros personales o de socios	10	38.5 %
Fondos propios de la empresa	9	34.6 %
Créditos a entidades financieras	4	15.5 %
Préstamos a familiares	1	3.8 %
Prestamos informales	1	3.8 %
Créditos a proveedores	1	3.8 %
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

La tabla 11 incluye las actividades de financiación o apalancamiento a los que recurrió la empresa para cubrir sus costos, gastos y obligaciones, se tiene que el 38.5 % usó ahorros personales o de los socios; 34.6 %, los fondos propios de la empresa, 15.5 % acudió a créditos a entidades financieras, y con el 3.8 %, con préstamos a familiares, informales y a proveedores.

**Tabla 12.** Ayudas recibidas por el Estado para la reactivación económica

¿Qué tipo de ayuda recibió del gobierno nacional, departamental, municipal o distrital para fomentar la reactivación económica?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna	5	27.8 %
Ayudas o subsidios económicos	1	5.5 %
Reducción de impuestos	4	22.2 %
Garantías para pago de nóminas	3	16.7 %
Capacitaciones y formación	5	27.8 %
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

Con la relación al tipo de ayuda recibida por el gobierno nacional, departamental, municipal, en la tabla 11 se destaca que el 27.8 % no recibió ningún auxilio, el 27.8 % recibió capacitación y formación, el 22.2 % tuvo reducción de impuestos, el 16.7 % obtuvo garantías para pago de nóminas y el 5.5 %, ayudas o subsidios económicos.

Tabla 13. Medidas sanitarias implementadas por los hoteles

¿Qué medidas sanitarias implementó la empresa ante la contingencia del covid-19?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Campañas de promoción y prevención	12	20 %
Implemento medidas de bioseguridad	12	20 %
Entregó elementos de bioseguridad a sus empleados	12	20 %
Control de medidas sanitarias de acceso o ingreso	12	20 %
Mantuvo comunicación remota con sus empleados	12	20 %
Total	60	100 %
Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.		

La tabla 13 incluye cada una de las medidas sanitarias que fueron implementadas por los hoteles: empleo de campañas de promoción y prevención fue del 20 %, uso de medidas de bioseguridad 20 %, entrega de elementos de bioseguridad a sus empleados 20 %, control de medidas sanitarias de acceso o ingreso 20% y comunicación remota con sus empleados 20 %.

Tabla 14. Tiempo del flujo de caja para operación de los hoteles

En caso de suspensión temporal de actividades económicas por alguna contingencia, ¿cuánto tiempo considera que tiene el flujo de caja de su empresa para operar y cumplir con sus obligaciones?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Entre uno y menos de dos meses	1	8.3 %
Entre dos y menos de tres meses	7	58.5 %
Entre tres y menos de cuatro meses	1	8.3 %
Entre cinco y menos seis meses	1	8.3 %
Menos de un mes	1	8.3 %
Mayor a seis meses	1	8.3 %
Total	12	100 %
Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.		

De acuerdo con la tabla 14, el sector hotelero —durante la suspensión temporal de actividades económicas por las contingencias del covid-19— se vio obligado a hacer ajustes, los administradores de estos negocios señalan que el tiempo que duró el flujo de caja para operar y cumplir con sus obligaciones fue para el 58.5% entre dos y menos de tres meses, los demás entre uno y mayor a seis meses fue del 8.3 %.



**Tabla 15.** Medidas implementadas después de la pandemia para la continuidad de las actividades

¿Qué medidas prevén utilizar una vez finalice la pandemia del covid-19?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Establecer turnos de trabajo	6	25 %
Fomentar las ventas por internet o plataformas digitales	10	41.7 %
Trabajo presencial y virtual	3	12.5 %
Disminuir las horas de trabajo	1	4.1 %
Diversificar el producto y el servicio	4	16.7 %
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

Después de la pandemia los hoteles implementaron algunas medidas para dar continuidad a sus actividades, como fomentar las ventas por internet o plataformas digitales en 41.7 %, establecer turnos de trabajo el 25 %, diversificar el producto y el servicio 16.7 %, 12.5 % Trabajo presencial y virtual y disminuir las horas de trabajo 4.1 %.

**Tabla 16.** Procesos de innovación implementados por los hoteles

¿Qué procesos innovadores implementó para hacerle frente a los efectos de la pandemia del covid-19?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Creación de páginas web	9	32.1 %
Ventas de productos y servicios online	6	21.4 %
Cambios en los procesos logísticos aplicando nuevas tecnologías	2	7.2 %
Capacitación y formación para el uso de plataformas digitales	9	32.1 %
Diversificación de productos y servicios	2	7.2 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

Los procesos de innovación implementados por los hoteles para hacer frente a los efectos de la pandemia se incluyen en la tabla 16, donde se tiene creación de páginas web 32.1 %, capacitación y formación para el uso de plataformas digitales 32.1 %, ventas de productos y servicios *online* 21.4 %, cambios en los procesos logísticos aplicando nuevas tecnologías 7.2 % y diversificación de productos y servicios 7.2 %.

**Tabla 17.** Inversiones en infraestructura física y tecnológica realizada por hoteles

¿Qué inversión en infraestructura física y tecnológica realizó durante la pandemia del covid-19?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Creación y desarrollo de páginas web	9	22.5 %
Creación y desarrollo de redes sociales	7	17.5 %
Inversión en aplicaciones móviles (APP)	3	7.5 %
Equipos tecnológicos (comunicación y operación)	3	7.5 %
Software y equipos de seguridad	3	7.5 %
Remodelaciones de espacios físicos	4	10 %
Inversiones en activos fijos	3	7.5 %
Inversiones en equipos y materiales de bioseguridad	8	20 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

La tabla 17 presenta las inversiones en infraestructura física y tecnológica que realizaron durante la pandemia del covid-19 los hoteles, se tiene la creación y desarrollo de páginas web 22.5%, inversiones en equipos y materiales de bioseguridad 20%, creación y desarrollo de redes sociales 17.5 %, remodelación de espacios físicos 10 %, inversión en aplicaciones móviles (APP) 7.5 %, equipos tecnológicos (comunicación y operación) 7.5 %, *software* y equipos de seguridad 7.5 % e inversiones en activos fijos 7.5%.

**Tabla 18.** Medidas de bioseguridad implementadas por hoteles en sus procesos logísticos

¿Qué medidas de bioseguridad se tomaron en los procesos de logística para la prestación de servicio o distribución del producto?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Distanciamiento en zonas de atención a clientes	12	16.7 %
Uso obligatorio de tapabocas para trabajadores y clientes	12	16.7 %
Uso obligatorio de gel de alcohol para trabajadores y clientes,	12	16.7 %
Frecuencia de limpieza a los espacios	12	16.7 %
Elementos y equipos para la prestación de servicios y venta de productos	12	16.7 %
Reducción de la capacidad de personas en el espacio donde se ofrezcan productos y servicios	12	16.7 %
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

El sector hotelero durante el covid-19 incluyó medidas de bioseguridad dentro de sus procesos de logística para la prestación de servicio o distribución del producto, las cuales se destacan en la tabla 14, como el distanciamiento en zonas de atención a clientes 16.7 %, uso obligatorio de tapabocas para trabajadores y clientes 16.7 %, uso obligatorio de gel de alcohol para trabajadores y clientes 16.7 %, frecuencia de limpieza a los espacios 16.7 %, elementos y equipos para la prestación de servicios y venta de productos 16.7 % y la reducción de la capacidad de personas en el espacio donde se ofrezcan productos y servicios 16.7 %.

## Referencias bibliográficas

- American Hotel & Lodging Association. (2020). The Year Of The “New” Traveler. The American Hotel & Lodging Association 2022 State Of the Hotel Industry Report In Collaboration With Accenture. <https://www.ahla.com/sites/default/files/AHLA%20SOTI%20Report%202022%201.24.22.pdf>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (7ma ed.). Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. (27 de marzo de 2020). *Encuesta covid-19*. <https://anato.org/wp-content/uploads/2020/04/Encuesta-deim-pacto-covid-19-3.pdf>
- Cardona, M., Castiblanco, S. y Díaz, H. (2013). Innovación empresarial: una mirada desde la competitividad, el desarrollo local y la transformación productiva para la internacionalización en Colombia. *Semestre Económico*, 16(34), 149-168. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v16n34/v16n34a7.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (3 de abril de 2020). *Informe Especial covid-19 n.º 1: América Latina y el Caribe ante la pandemia del covid-19*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf)
- Dinero. (22 de mayo de 2020). Comercio electrónico en Colombia, el que más crece de Latinoamérica. *Semana*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/comercio-electronico-en-colombia-crece-durante-pandemia-por-coronavirus/286562>
- Emil, V., Pires, D., Reyes, E. y Simeao, M. (2015). Estrategia empresarial en periodos de crisis: un estudio del sector hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte–Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(3), 681-700. <https://biblioteca-virtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdnp&AN=edsdnp.5276641ART&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Hao, F.; Xiao, Q. y Chon, K. (2020). Covid-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90(102636). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- Hernández Hernández, N., Sánchez Tovar, y., & Lavín Verástegui, J. (2014). Identificación de las Capacidades Empresariales como Factor Generador de la Competitividad en el Sector Hotelero de Ciudad Victoria, México. *Investigación Administrativa*, (113), 78-94.
- Hoyos-Estrada, S., y Sastoque-Gómez, J. (2020). Marketing digital como oportunidad de digitalización de las pymes en Colombia en tiempo del covid-19. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 39-46. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>
- Lucero Salamea, Marcelo Andrés, & Gómez Ceballos, Glicería Petrona. (2021). Pandemic; collateral damage in the hotel sector of the city of Cuenca. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 17(1), 87-101. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2021000100087>
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., y Hidalgo-Peñate, M. (2015). El sector turístico en contextos de crisis: análisis de situaciones de riesgo e implicaciones directivas para el sector hotelero en Canarias. *Universia Business Review*, (45), 110-129. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43335414005>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (15 de febrero de 2022). *Aumentos en ocupación y en ingresos hoteleros de 2021 impulsan el sector turístico*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/aumento-ingresos-hoteleros-impulsan-sector-turismo>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (12 de marzo de 2020). *Presidente Duque declara emergencia sanitaria frente a covid-19*. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Presidente-Duque-declara-Emergencia-Sanitaria-frente-a-covid-19.aspx>
- Presidencia de la República (2020, 17 de marzo). *Decreto 417 de 2020. Por el cual se declara un estado de emergencia económica, social y ecológica en todo el territorio nacional*. *Diario Oficial* 51 259. [https://coronaviruscolombia.gov.co/covid-19/docs/decretos/general/51\\_Presidencia\\_Decreto\\_417.pdf](https://coronaviruscolombia.gov.co/covid-19/docs/decretos/general/51_Presidencia_Decreto_417.pdf)
- Pulido, L. N. y Cabello, E. A. (2020). *Análisis del impacto económico del coronavirus en el sector turismo en Colombia* [ensayo académico para optar por el título de Especialista en Administración Financiera]. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24709/1/An%C3%A1lisis%20del%20impacto%20econ%C3%B3mico%20del%20coronavirus%20en%20el%20sector%20turismo%20en%20Colombia.pdf>

- Revista Equipar. (2020). Sector hotelero en Colombia en crisis más profunda de su historia. <https://www.revistaequipar.com/noticia/sector-hotelero-en-colombia-en-crisis-mas-profunda-de-su-historia>
- Rodríguez y Fraiz. (2010). Prácticas Hoteleras en la Gestión de Crisis por Catástrofes: El Caso de Galicia. [https://www.usc.es/econo/RGE/Vol20\\_2/castelan/art1c.pdf](https://www.usc.es/econo/RGE/Vol20_2/castelan/art1c.pdf)
- Sánchez, M. Terán, E., Marín, M., Marín, G. e Illescas, M. (2021). *La covid-19 y el sector turístico en España: Impacto sobre el consumidor turístico*. Edual.
- Seclen-Luna, J. P., Moya-Fernández, P., Barrutia, J., & Ferrucci, L. (2022). Inovação em microempresas fabricantes de máquinas-ferramenta? Os efeitos dos T-KIBS nas inovações tecnológicas e não tecnológicas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 144-158. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4163>



**Sello Editorial**

Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA  
Y A DISTANCIA (UNAD)**

Sede Nacional José Celestino Mutis  
Calle 14 Sur 14-23  
PBX: 344 37 00–344 41 20  
Bogotá, D.C., Colombia  
[www.unad.edu.co](http://www.unad.edu.co)

