

**Evidencia inicial de las acciones de adaptación de empresas colombianas a la pandemia  
causada por el SARS-CoV2**

Giraldo-Ríos, Lucas Adolfo MBA, MSc, PhD (c)  
Docente Ocasional Escuela Superior de Guerra,  
Docente Ocasional Universidad Nacional de  
Colombia, Colombia  
[Lucas.giraldo@esdegue.edu.co](mailto:Lucas.giraldo@esdegue.edu.co) /  
[lugiraldor@unal.edu.co](mailto:lugiraldor@unal.edu.co)

Sanchez-Torres, Jenny Marcela Ph.D  
Profesora Titular, Departamento de  
Sistemas e Industrial Facultad de  
Ingeniería, Universidad Nacional de  
Colombia, Colombia  
[jmsanchezt@unal.edu.co](mailto:jmsanchezt@unal.edu.co)

Cardona Román, Diana Marcela Ph.D  
Investigador Grupo Griego,  
Universidad Nacional de Colombia,  
Colombia  
[dmcardonar@unal.edu.co](mailto:dmcardonar@unal.edu.co)

Riveros, Camilo MSc  
Investigador Grupo Griego,  
Universidad Nacional de Colombia,  
Colombia  
[criverosl@unal.edu.co](mailto:criverosl@unal.edu.co)

**Palabras clave:** SARS-CoV2 - Covid 19, respuesta crisis, acciones empresariales, gestión  
tecnológica.

## **1. Resumen**

Este artículo explora las acciones de empresas colombianas de diversos tamaños y sectores para hacer frente a la pandemia causada por el virus SARS-CoV2. Estas acciones fueron identificadas a través de una encuesta realizada entre los meses de septiembre y octubre de 2020 a empresas que utilizan la gestión de tecnología e innovación como una de sus prácticas más relevantes para ser competitivas. Se destaca que la inmensa mayoría de las empresas que participaron del estudio emprendieron actividades en aras de garantizar la supervivencia de ellas y de adaptarse a las nuevas circunstancias. Varias de esas actividades estuvieron dirigidas a la protección de sus empleados, otras a garantizar la salud financiera y otras al lanzamiento de nuevos productos asociados a la pandemia o a la reconfiguración de su modelo de negocio, estas últimas acciones estuvieron soportadas por procesos de digitalización. Este estudio permite tener un panorama sobre la forma cómo actuaron las empresas en momentos de alta incertidumbre y crisis lo que facilita el establecimiento de áreas en las que se debe profundizar su estudio. También indica aquellas áreas que se han de profundizar en una era de creciente digitalización. La principal limitación del estudio se pudo evidenciar la complejidad de lograr la respuesta masiva en el tiempo de pandemia.

## **2. Introducción**

El año 2020 comenzó con el rumor que había aparecido un virus (el SARS-CoV2), altamente infeccioso en China; Virus que se fue expandiendo a lo largo de los diferentes países, convirtiéndose en una pandemia a partir de marzo.

Específicamente, en Colombia, a partir del 25 de marzo de 2020, se decretó la

emergencia sanitaria<sup>11</sup>, la cual se define como un estado de excepción en el que el Presidente de la República puede expedir normas mediante un decreto legislativo, sin necesidad de ser tramitadas por el Congreso de la República. El estado de emergencia se decretó inicialmente por tres meses, pero se ha ido extendiendo hasta el día de hoy.

Dentro de estas medidas están la destinación de recursos para garantizar el fortalecimiento del sistema de salud, la protección con subsidios para los más vulnerables, la devolución del IVA a los hogares, los alivios financieros para personas, micro, pequeñas y medianas empresas y la protección al empleo. Adicionalmente, se decretó un periodo de confinamiento, uno de los más largos del mundo, pues duró desde el inicio de la emergencia sanitaria hasta el 1 de septiembre de 2020, con restricciones severas para la industria, el comercio y el sector servicios. A partir de septiembre se ha dado apertura escalonada de sectores económicos y cierres parciales dependiendo del comportamiento del contagio del virus.

Este panorama dio origen a esta investigación, como una forma de contribuir al conocimiento de las formas de adaptación de las empresas en Colombia frente a la coyuntura generada por la pandemia ocasionada por el SARS-CoV2. También es importante resaltar que esta investigación hace parte de la iniciativa del Comité Técnico del Premio Nacional de Tecnología e Innovación de México y de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica y de la Innovación (ALTEC) para entender el fenómeno en países como Argentina, Brasil, Costa Rica, Perú, Chile, México y Colombia.

Por lo anterior, el objetivo de este artículo es presentar los resultados de la encuesta desarrollada a empresas colombianas para establecer las acciones y las formas de adaptación

---

<sup>1</sup> Las normas expedidas solo pueden ser relacionadas con la emergencia que vive el país y por ninguna razón podrán modificar la Constitución Política ni afectar los derechos fundamentales de las personas.

frente a la coyuntura generada por la pandemia ocasionada por el SARS-CoV2. El artículo inicia con esta sección introductoria, después de describir la metodología, se presentan los principales hallazgos. Finalmente, se presentan las conclusiones.

### **3. Método:**

Para la recolección de la información se diseñó un formulario en Google-Forms, con base en el cuestionario de encuesta realizado previamente por los grupos de trabajo de Argentina, Brasil, Costa Rica, México y Perú, el cual tenía una duración aproximada de 12 minutos.

La estructura del cuestionario de encuesta permite indagar tanto sobre la percepción de las empresas frente al riesgo que ocasiona la pandemia, como por las acciones que estas han tomado en las diferentes funciones de la gestión tecnológica, durante la pandemia.

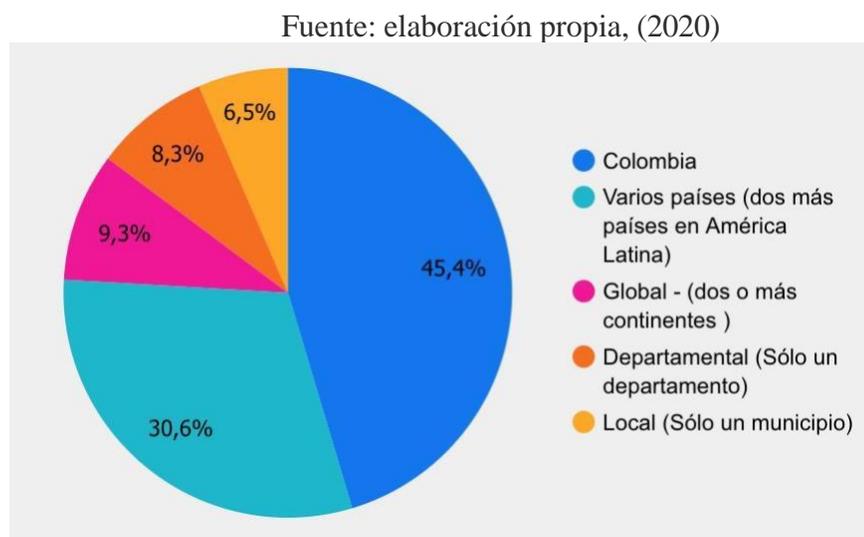
La encuesta estuvo disponible en línea entre septiembre y octubre de 2020. Pese a los esfuerzos de difusión, la encuesta recolectó un total de 125 registros que al depurarse terminaron siendo válidos 100 registros.

### **4. Resultados**

La encuesta permitió establecer un panorama sobre las diversas acciones que las empresas enfrentaron en términos de gestión de tecnología para enfrentar la pandemia. Un 84% de las empresas que participaron de la encuesta se relacionan con el sector servicios y el 16% con el sector industrial. Con base en la normatividad colombiana, según el tamaño de las

empresas participantes, el 43% se considera como Gran Empresa, el 23% como una empresa mediana, 20% una pequeña empresa y 14% microempresa. Si bien el 37% de las empresas corresponde al sector de tecnología, se observó un amplio espectro de actividades económicas. El 45,4% de las empresas tiene presencia en Colombia, un 30,6% tiene presencia en varios países de América Latina y el 9,3% tiene presencia en dos o más continentes, tal como se presenta en la Figura 1.

Figura 1. Presencia geográfica de las empresas encuestadas



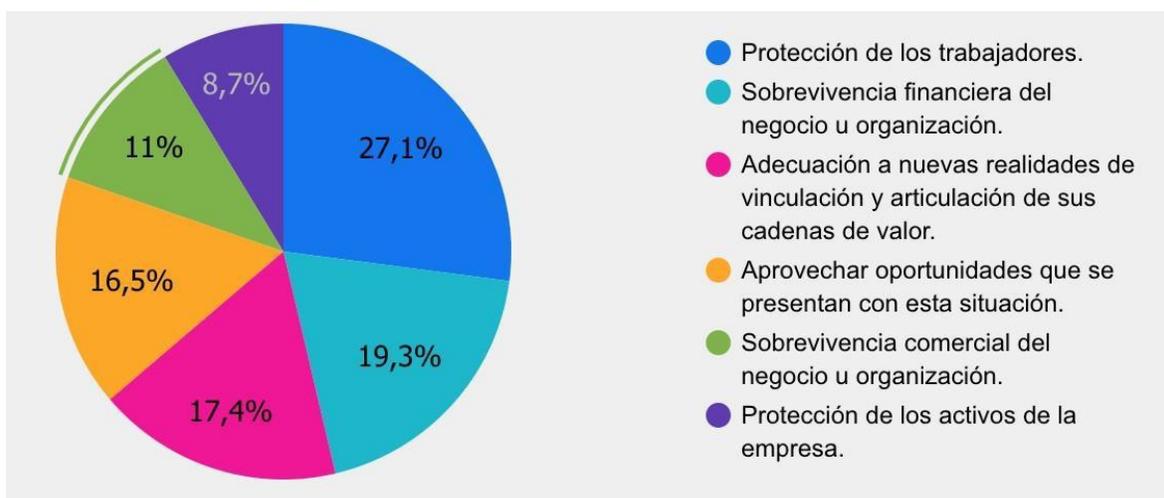
Un 52% de las empresas consideró que el riesgo de la pandemia frente a la subsistencia de la empresa es medio. Sin embargo, llama la atención que no puede establecerse una tendencia hacia al optimismo o al pesimismo, como quiera que un 22% consideró que el riesgo es alto y otro 23% consideró que el riesgo es bajo; un 3% consideró que el riesgo es nulo. Los tres principales riesgos que implica la epidemia por COVID 19, de acuerdo con las respuestas de las empresas son la disminución de la demanda; seguido de la pérdida de la posición competitiva; y, la pérdida de la sostenibilidad productiva.

Por lo señalado es consecuente que el 95% de las empresas tomó medidas para hacerle

frente a la pandemia. En ese sentido, el 89,5% expresó que había generado un plan de acción para los siguientes meses del año 2020 y 2021, el cual estuvo bajo el liderazgo en el 67,3% de las empresas de la alta dirección. El 22,8% de las organizaciones optó por conformar un equipo de profesionales interno, especialmente, dedicados a esta labor.

Los objetivos de los planes de acción fueron varios, como se observa en la Figura 2 y el predominante fue el de protección de los trabajadores con el 27,1% de las respuestas, seguido por la sobrevivencia financiera del negocio según el 19,3%. Los otros objetivos estuvieron relacionados con la adecuación de nuevas realidades laborales y con el aprovechamiento de las oportunidades generadas por la pandemia.

Figura 2. Objetivos de los planes de acción



Fuente: elaboración propia, (2020)

Las acciones más frecuentes para no interrumpir sus actuaciones y actividades en términos de la elaboración de sus productos y servicios fueron permitir a los trabajadores realizar sus actividades desde casa; monitorear la salud de los trabajadores al entrar a trabajar; proporcionar información de salud; formular los protocolos de bioseguridad y proporcionar a

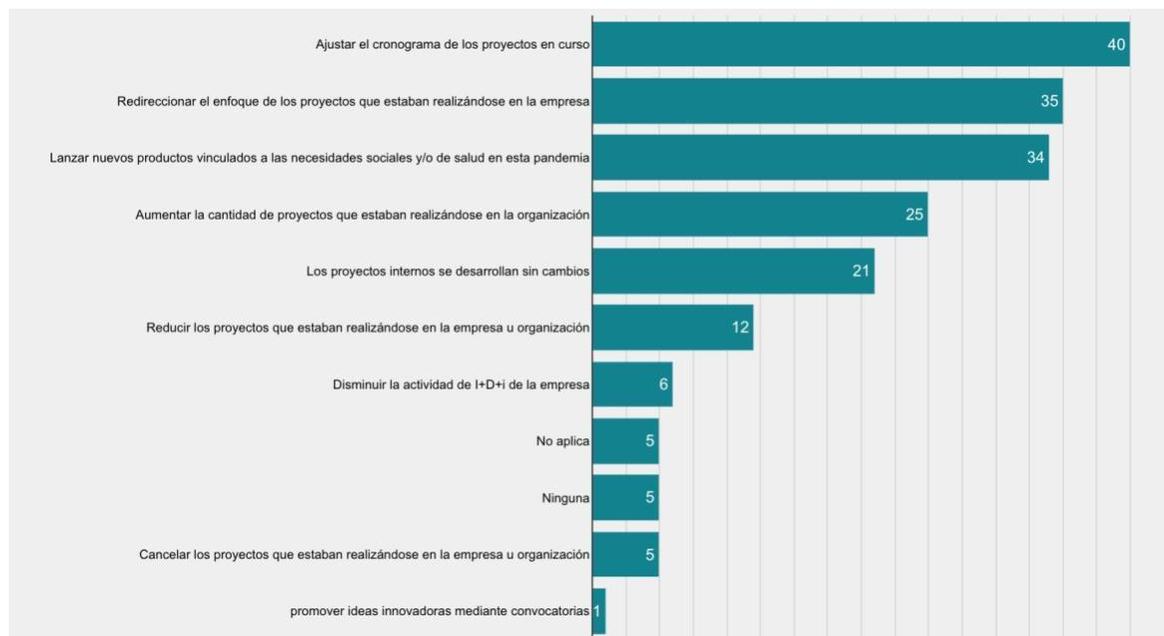
los trabajadores equipo de protección personal como máscaras – desinfectante, entre otros.

Se observó que en relación con las acciones que las empresas pusieron en marcha en sus actividades de comercialización para hacer frente a la situación generada por la pandemia, estas buscaron la continuidad de su operación, esto se evidencia en el hecho que las acciones más frecuentes acciones tuvieron que ver con proporcionar información de salud a clientes y/o proveedores y/o personal, proporcionar a los trabajadores equipo de protección personal como tapabocas – desinfectante, permitir horarios flexibles de trabajo y limpiar más frecuentemente el lugar de trabajo, e identificar nuevos mercados o nuevos productos.

En relación con la gestión financiera, las cinco acciones más frecuentes que las empresas pusieron en marcha fueron agilizar la cobranza, disminuir la actividad de la organización, cancelar capacitaciones, restringir o cancelar viajes y cerrar parcialmente una sección de la organización.

Las acciones más frecuentes emprendidas por las organizaciones sobre la ejecución de los proyectos internos de I+D+i, como se observa en la Figura 3, fueron ajustar el cronograma de los proyectos en curso, redireccionar el enfoque de los proyectos que estaban realizándose en la empresa, lanzar nuevos productos vinculados a las necesidades sociales y/o de salud en la pandemia, aumentar la cantidad de proyectos que estaban realizándose en la organización. Se destaca que sólo 12 empresas mencionaron la reducción de los proyectos.

*Figura 3. Acciones frente a la ejecución de proyectos de I+d+i*



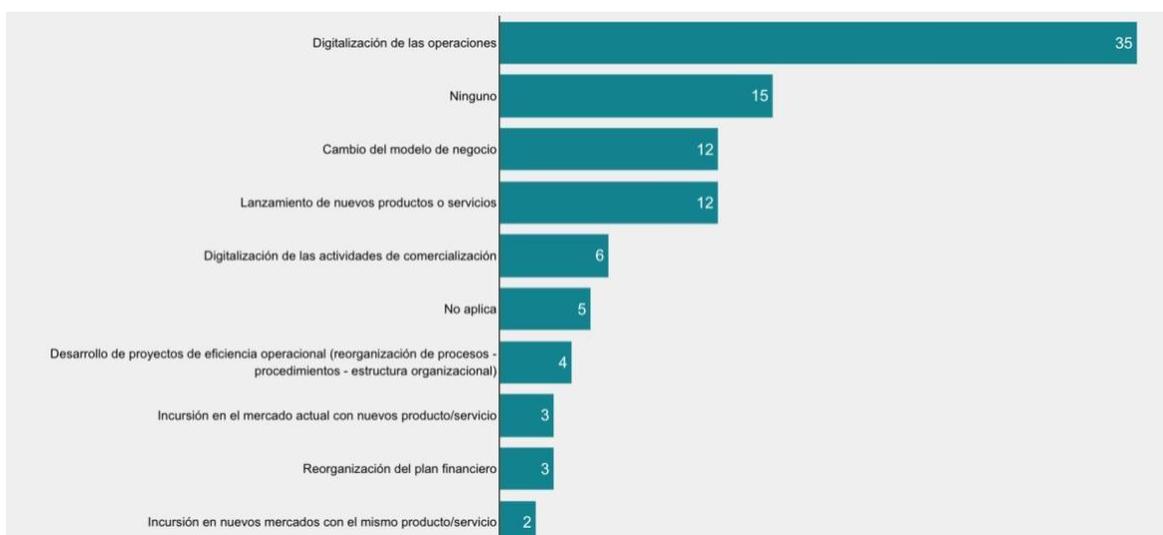
Fuente: elaboración propia, (2020)

En relación con proteger la propiedad intelectual se encontró que un 70% de las empresas implementaron alguna acción. Así, las acciones más frecuentes fueron la firma de contratos de confidencialidad, la adquisición de plataformas de comunicación segura para las reuniones de trabajo, y la instalación de sistemas de protección informática de las redes. Tan sólo dos organizaciones señalaron que no era necesario tomar acciones pues ya estaban implementadas.

En cuanto a los nuevos proyectos en los cuales las empresas se involucraron, derivados de los impactos de la pandemia, como se observa en la Figura 4, como era de esperarse, estuvieron relacionados con la digitalización y el ajuste o cambio de su modelo de negocio. Por lo que se destaca que en general, las empresas expresaron su alto grado de satisfacción con la disponibilidad, seguridad de los recursos informáticos con los que cuentan. No obstante lo anterior, al indagar sobre el grado de profundidad de los cambios en temas de digitalización de

las organizaciones en diversas áreas, se observa que las empresas contaban con sistemas de apoyo a la gestión administrativa pues la percepción de cambio en esas áreas es poco; sin embargo, la percepción de cambio en términos de digitalización es alto para las actividades de producción de los bienes y servicios, el relacionamiento con el cliente, y las de marketing.

Figura 4. Nuevos proyectos derivados de los impactos de la pandemia



Fuente: elaboración propia, (2020)

## 5. Conclusiones

La encuesta señala que las empresas colombianas buscaron la forma de continuar y sobrellevar la situación, adaptándose a las nuevas circunstancias. El hecho de que la mitad de las empresas consideraron como medio el riesgo de la pandemia frente a su supervivencia, puede leerse lógico dado el alto grado de incertidumbre que la pandemia ha generado.

Incertidumbre que puede llegar a dificultar el diseño de estrategias claras. No obstante lo anterior, se destaca que el 90% de las empresas diseñó un plan de acción, bajo el liderazgo

de la alta dirección, tal vez por ello las medidas para sobrellevar la gestión financiera o la gestión de los proyectos de I+D+i fueron de sentido común frente a una situación de crisis.

En términos de propiedad intelectual se observa la necesidad de continuar con las acciones de concientización de la importancia de este aspecto desde varios actores del Sistema Nacional de Innovación, como quiera que es preocupante que sólo dos organizaciones señalaron que no era necesario tomar acciones pues ya estaban implementadas.

En relación con los nuevos proyectos, como era de esperarse, estuvieron relacionados con la digitalización y el ajuste o cambio de su modelo de negocio. El hecho de que la percepción de cambio en términos de digitalización de los sistemas de apoyo a la gestión administrativa fue poco y a la vez que para las áreas de producción de los bienes y servicios, el relacionamiento con el cliente, y las de marketing fuera alto contrasta con los datos de Confecámaras, (2020) que indican que más del 95% de las empresas colombianas son microempresas, pero no se reporta suficiente evidencia de que estas usen las TIC como un activo estratégico.

Que un 77% de las empresas se apoyaron en la virtualidad y el trabajo remoto para detener o minimizar el impacto en sus ingresos a partir de la ejecución de sus actividades o sus operaciones. Lo anterior concuerda con, de un lado, el propósito de sus planes de acción, y de otro, con las recomendaciones internacionales de responsabilidad social empresarial de mantener el empleo e ingreso de los trabajadores (Cepal, 2020). Finalmente, si bien la encuesta realizada no se puede generalizar para todas las empresas y sectores, la misma si ofrece un panorama de la realidad y la posición de las empresas con respecto a las acciones realizadas para afrontar la pandemia.

## 6. Referencias

Cepal. (2020). *Informe Especial COVID-19 No 4: las empresas frente a la COVID-19: emergencia y reactivación*. Retrieved from

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)

Confecámaras. (2020). *Encuesta de las Cámaras de Comercio sobre el Impacto de la Covid-19 en las empresas colombianas*. 35. Retrieved from

[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Encuesta Cámaras de Comercio consolidada.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Encuesta%20C%C3%A1maras%20de%20Comercio%20consolidada.pdf)