

# Capítulo 7

# Reactivación económica post Covid-19 en las pymes de la ciudad de montería desde la óptica de la gerencia financiera

Manuel Antonio Pérez Vásquez<sup>1</sup>  
Estrella del Carmen Camacho Alvis<sup>2</sup>

## Resumen

La crisis de salud desatada por la proliferación del virus COVID-19 ha tenido graves consecuencias en todo el mundo, causando pérdidas humanas y económicas debido a la rápida propagación de la enfermedad. Sin embargo, uno de los sectores más afectados por este devastador virus ha sido el de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). En respuesta a esta situación, se llevó a cabo una investigación de tipo documental y exploratoria. Esta investigación se basó en la revisión de la literatura actual sobre el tema y se apoyó en un análisis cuantitativo para determinar las estrategias implementadas para la reactivación económica de las Pymes en la ciudad de Montería desde la perspectiva de la gerencia financiera. En este contexto, se aplicó un cuestionario de encuesta a 23 administradores o propietarios de pequeñas y medianas empresas de la ciudad. Los resultados indican que, ante la crisis económica generada por el COVID-19, estas organizaciones necesitan desarrollar procesos de intervención en áreas como la financiera, la comercial y la infraestructura tecnológica. Se concluye que los gerentes financieros desempeñan un papel fundamental en la gestión de las Pymes en Montería para enfrentar la crisis post-COVID-19. Esto destaca la necesidad de que estos gerentes elaboren planes de contingencia

---

1 Doctor en Ciencias Sociales Mención Gerencia, Máster MBA en Administración y Dirección de Empresas, Magister en Negocios Internacionales e Integración, Especialista en Gestión de Negocios Internacionales, Profesional en Negocios Internacionales. Universidad del Sinú. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Miembro del grupo CUS, Docente del Programa de Negocios Internacionales Córdoba-Colombia. Correo: manuelperezv@unisinu.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3234-6260>

2 Mg. en Finanzas, especialista en gerencias de proyectos, Economista. Docente Investigadora. Universidad del Sinú. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y contables, Miembro del grupo CUS, Córdoba-Colombia. Docente del programa de Administración De Empresas Cel. +57 3104615783. Correo: estrellacamacho@unisinu.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4623-119X>.

financiera, desarrollen estrategias de gestión financiera eficientes y realicen ajustes en sus presupuestos operativos. Todo esto tiene como objetivo mantener la rentabilidad y el crecimiento de sus negocios a mediano y largo plazo.

**Palabras clave:** COVID-19, Pymes, gerencia, financiero, crisis.

### *Economic reactivation post covid-19 in the smes of the city of montería from the perspective of financial management*

#### **Abstract**

The health crisis due to the proliferation of the COVID-19 virus unleashed profound consequences around the world, with human and economic losses due to the rapid spread of the disease. However, small, and medium-sized enterprises (SMEs) were one of the sectors most affected by this devastating virus. In consideration of this situation, a documentary and exploratory research was carried out, through the review of current literature on the subject and supported by quantitative analysis to determine the strategies implemented for the economic reactivation of SMEs in the city of Monteria from the perspective of financial management; in this direction, a survey questionnaire was applied to 23 managers or owners of small and medium enterprises in the city of Monteria. The results indicate that, in view of the economic crisis generated by COVID-19, these organizations are required to develop intervention processes in the financial, commercial and technological infrastructure areas. It is concluded that financial managers have a fundamental role in the management of the SMEs in Monteria to face the post-COVID-19 crisis, which, in turn, requires them to prepare financial contingency plans, develop efficient financial management strategies and make adjustments to their operating budgets, all of which will allow them to maintain the profitability and growth of their businesses in the medium and long term.

**Keywords:** COVID- 19, SMEs, management, financial, crisis.

#### **Introducción**

Según datos económicos indicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020), 2,7 millones de Pymes se declararon en quiebra a finales del año 2020 debido a las medidas

de contención y prevención epidemiológicas impuestas en todo el mundo. Su principal afectación se debió a la notable disminución de la liquidez y las reservas económicas. Según el Banco Mundial (2020), el PIB del año 2018 fue de 2,564, y en 2019 alcanzó un porcentaje de 3,281, lo que representó un aumento significativo en la producción mundial. Sin embargo, la llegada del COVID-19, sumado a otros comportamientos económicos, condujo a un déficit que llegó a -6,796 en el año 2020, indicando una gran recesión económica.

En cuanto a Colombia, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020) señala que 5.370 micronegocios en el país desaparecieron en el año 2020 y que la tasa de desempleo fue del 15,9%. Esto evidencia las irreparables afectaciones económicas causadas por el COVID-19 a las Pymes, así como a aquellos que dependen de ellas, como empleados, proveedores y acreedores. En términos económicos, el gobierno nacional desarrolló alternativas financieras y alivios tributarios en beneficio de las empresas, con el fin de impulsar la economía y mitigar el cierre de estas en el país (Triana, 2021). Sin embargo, muchas de las Pymes no se acogieron a estos múltiples beneficios debido al desconocimiento en la implementación de estrategias financieras. En este sentido, es fundamental que estas organizaciones aprendan a gestionar adecuadamente los temas tributarios, especialmente en estos tiempos en los que ha cambiado significativamente la dinámica de consumo en el país, y se hace necesario trazar rutas que conduzcan a un mejor control de los ingresos y egresos.

A partir de los datos ya mencionados, cobra relevancia la actuación de los gerentes financieros en el desarrollo de estrategias de reactivación económica aplicadas a las Pymes en las ciudades colombianas. En el caso de la ciudad de Montería, la situación no difiere de lo que ocurre en el resto del país. Hubo una significativa afectación de las finanzas de las Pymes a nivel local debido al impacto del COVID-19, el cual sigue afectando la gestión financiera de estas empresas en esta etapa pospandemia. Por lo tanto, es importante conocer qué factores, desde la perspectiva de la gerencia financiera, pueden facilitar la reactivación económico-financiera de este sector de las Pymes monterianas.

Otro aspecto a tener en cuenta es la identificación de las estrategias financieras implementadas por las Pymes de la ciudad de Montería para lograr la reactivación económica. Esto permitirá evaluar las condiciones y

la gestión financiera que estas organizaciones están llevando a cabo en la ciudad. La investigación se centra en identificar las estrategias aplicadas para la reactivación económica de las Pymes en Montería desde la perspectiva de la gerencia financiera.

En cuanto a la metodología, la investigación se basa en un enfoque cuantitativo, y el trabajo de campo se llevó a cabo con una muestra de 23 Pymes del sector comercial ubicadas en el centro de la ciudad de Montería. En la introducción del artículo, se realiza una revisión bibliográfica con el fin de establecer la fundamentación teórica relacionada con los efectos económicos del COVID-19 y la reactivación económica de las Pymes. Posteriormente, se realiza un diagnóstico de las estrategias implementadas por las Pymes de Montería durante el proceso de reactivación económica posterior al COVID-19. A continuación, se analiza cómo la gerencia financiera contribuye al proceso de recuperación económica en estas empresas. Basándose en los hallazgos obtenidos, se proponen estrategias de mejora en las áreas comercial, financiera y tecnológica para impulsar la reactivación económica de estas Pymes en la ciudad de Montería. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del capítulo.

## **Metodología**

El enfoque de la investigación es documental y exploratorio. Tiene como objetivo identificar la percepción de los administradores o propietarios de las Pymes dedicadas a la comercialización en Montería sobre la crisis económica posterior al COVID-19 desde una perspectiva de gerencia financiera. Además, se examinan las posibles estrategias financieras para mejorar la competitividad de estas unidades de negocios en la ciudad. La población de referencia está compuesta por las Pymes de Montería que se vieron afectadas por la pandemia, y la muestra representativa consiste en 23 administradores o propietarios de estas empresas que operan en el ámbito de la comercialización de productos y servicios a nivel local. Para obtener información de fuentes secundarias, se llevó a cabo un análisis de documentos, textos y artículos relacionados con la crisis económica posterior al COVID-19 en las Pymes a nivel local. En cuanto a los datos primarios, se aplicó un cuestionario de encuesta dirigido a los 23 administradores o propietarios de las Pymes de Montería. Los datos recopilados provienen

de fuentes primarias de información, es decir, de los gerentes o directivos del área contable de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad.

## **Desarrollo**

La pandemia de COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2 (Organización Mundial de la Salud – OMS, 2020). Tuvo su origen en China y se propagó rápidamente por todo el mundo, generando problemas no solo en el sector de la salud, sino también en aspectos sociales, económicos, culturales y otros. Esta pandemia ha afectado a todos los sectores, en particular al sector productivo debido a las medidas de confinamiento (Sharma et al., 2020) que han impedido la continuidad de las operaciones en las empresas, desde las más grandes (Rababah et al., 2020) hasta las pequeñas y medianas empresas (PYME).

A nivel internacional, es importante mencionar un estudio realizado por Zúñiga et al. (2020), en el cual se evaluó el movimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de varias naciones europeas durante los periodos de 1990-2020. Este estudio reveló descensos significativos, el primero ocurrió entre los años 2008-2009 durante la crisis económica y financiera, y el más reciente comenzó en 2020 debido al impacto del COVID-19. Según estos autores, existe una verdadera oportunidad en la era pos-COVID-19 para que las empresas se recuperen y logren una mayor estabilidad en la nueva normalidad. Sin embargo, la recuperación económica debe llevarse a cabo con cautela, ya que la inestabilidad económica persiste en todo el mundo y muchos países europeos aún enfrentan una fuerte presencia del virus.

Otro grupo de estudios (Dimson et al., 2020; Eggers, 2020; Kalemli-Ozcan et al., 2020) sostiene que las pymes se ven más afectadas por una crisis que las empresas de mayor tamaño debido a las limitaciones presupuestarias que enfrentan durante esta pandemia (Eggers, 2020). La investigación de Eggers (2020) incluye un estudio bibliométrico de 69 artículos que examinan las pymes durante crisis anteriores y proponen formas de superar problemas económicos y recesiones en áreas como finanzas, estrategia y entorno institucional.

Por otro lado, un estudio realizado por Dimson et al. (2020) en agosto de 2020, que abarcó a más de 2.200 pymes en cinco países europeos (Francia,

Alemania, Italia, España y el Reino Unido), revela que la gran mayoría de las pymes analizadas experimentaron descensos en sus ingresos. En Italia, España y el Reino Unido, esta disminución fue de aproximadamente 30% a 33%, mientras que en Francia y Alemania fue mucho menor (27% y 23%, respectivamente). Otro estudio amplio de Kalemli-Ozcan et al. (2020) que abarcó diecisiete países estimó un aumento significativo en la tasa de quiebra de las pymes, de aproximadamente 9 puntos porcentuales, en el contexto de la pandemia.

En el caso latinoamericano, se destaca la investigación realizada por Rivera (2021), quien asegura que la gestión financiera es un elemento crucial en tiempos de crisis y es fundamental para la mejora de las Pymes. Por su parte, Restrepo et al. (2021) sostienen que el proceso de reactivación y el retorno a las actividades normales en las empresas no será fácil, ya que requerirá estrategias financieras, protocolos y medidas de bienestar para recuperar la normalidad en las actividades económicas. Además, Moreno et al. (2021) en su investigación consideran que, debido al impacto del COVID-19 en aspectos fundamentales como el empleo y el marketing en las organizaciones, es necesario llevar a cabo procesos innovadores dentro de las Pymes con el objetivo de mejorar las condiciones productivas y recuperar los niveles de ventas previos al confinamiento.

En lo que respecta a lo económico, la CEPAL (2020) afirma que esta pandemia generó un impacto en las actividades empresariales de muchos países, incluyendo el caso latinoamericano.

Sus efectos han sido más fuertes en sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física (turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales), mientras que ha sido menor en aquellos que se han considerado indispensables (alimentos, desinfectantes, artículos de limpieza, medicamentos e insumos y equipos médicos) (CEPAL, 2020, p. 3)

En cuanto a los efectos económicos que tuvieron los países latinoamericanos, debido al COVID-19, y específicamente en lo empresarial, la CEPAL (2020), afirma que:

Aunque la crisis afecta a todas las empresas, el impacto será mucho mayor en el caso de las microempresas y las pymes, por su peso en la estructura empresarial de la región, lo que se traducirá en grandes cierres de empresas y pérdidas de puestos

de trabajo. Sobre la base de los diagnósticos de las cámaras empresariales en relación con la situación de las MiPymes y de las características de la crisis, la CEPAL estima que cerrarán más de 2,7 millones de empresas formales en la región, con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo, sin incluir las reducciones de empleos que realicen las empresas que seguirán operando (p. 6).

Según CEPAL (2020), hasta la primera semana de junio de 2020:

- En Colombia, el 96% de las empresas tuvieron una caída en sus ventas (el 75% registró una disminución superior al 50%); el 82% de las empresas formales podrían subsistir solo entre uno y dos meses con sus propios recursos (COMFECAMARAS, 2020).
- En Brasil, el 76% de las empresas industriales redujeron o paralizaron su producción y el 55% ha tenido dificultades para acceder a crédito para capital de trabajo (Confederación Nacional de Industria (CNI), 2020).
- En la Argentina, el 44% de las empresas industriales no tenían liquidez para pagar el 50% de los salarios de abril (un 12,3% no pudo pagar la nómina); el 38% no pudo pagar servicios públicos; el 48% no pudo pagar a sus proveedores, y el 57% no pagó los impuestos (Universidad Industrial Argentina (UIA), 2020).

En el caso colombiano, ante esta situación de crisis, tomo relevancia la reactivación económica en el país después de la emergencia sanitaria se menciona a Ramírez (2021) que expuso:

¡Colombia es ejemplo mundial en reactivación económica! Nuestra economía continúa creciendo, a pesar de los desafíos que hemos enfrentado, por cuenta del coletazo de la pandemia. No en vano, somos el primer país en reactivación económica, según The Economist, y cerramos el año 2021 con una meta de crecimiento histórica de 9,7%. Confiamos en que las medidas de reactivación económica que se están adelantando en todos los sectores, generen nueva potencia a la economía colombiana para lograr que, en convergencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en el 2030, logremos una tasa de crecimiento estable alrededor del 5,5%; reducir el desempleo a un rango entre el 8% y el 6%; eliminar la pobreza extrema y reducir la pobreza monetaria a un máximo de 18%. Mirando el corto plazo, tenemos la esperanza de que el 2022, llegue con un crecimiento sostenido para Colombia,



con más enfoque de equidad, que brinde oportunidades a los ciudadanos de todas las regiones; especialmente a las mujeres y a los más vulnerables. Hoy podemos decir que, a pesar de la adversidad, le hemos cumplido a Colombia (Ramírez, 2021, p.1).

Si analizamos las causas de esta positiva reactivación económica, podemos decir que una de las más importantes fue la vacunación contra el COVID-19. Según Caballero Reinoso (2021), la estrategia de reactivación está funcionando gracias a los estímulos tributarios implementados por los gobiernos para impulsar la economía nacional. En el contexto de la reactivación económica de las ciudades colombianas, se destaca especialmente la ciudad de Montería, en el cual ha experimentado una notable reactivación y presenta cifras positivas en comparación con otros municipios del país. En este sentido, Ordosgoitia (2021) afirma que, ante la crisis, es necesario que el gobierno tome acciones dirigidas a generar confianza en los ciudadanos y a realizar inversiones públicas de manera directa.

Siguiendo con lo anterior, la Alcaldía de Montería (2021) Carlos Ordosgoitia, alcalde de Montería, considera que:

Nos complace seguir articulando estrategias para la reactivación económica que impulsen el fomento al empleo, la inversión en el campo, la compra local que ayudan al fortalecimiento de las asociaciones de pequeños productores y facilitan la cadena de abastecimiento (Caracol Radio, 2021, p.1).

Ante esta situación de crisis, se destaca la importancia de la actuación de los gerentes financieros para mantener el equilibrio financiero. Esto implica el uso inteligente de los recursos de capital disponibles para las empresas (Smith, 1980; Baños-Caballero et al., 2016; Panda y Nanda, 2018; Achim et al., 2016; Mirza et al., 2020; Rusia y Achim, 2020; Rizvi et al., 2020). Por lo tanto, tener una buena gestión del flujo de caja es imprescindible en tiempos de COVID-19. Existen varios indicadores que pueden sugerir una insuficiencia de capital de trabajo en un negocio, como retrasos en los pagos (incapacidad para pagar las facturas a tiempo), entregas atrasadas (debido a la falta de inventario, compras de materiales solo después de recibir pedidos de clientes, lo que implica demoras en la entrega) y crédito limitado (necesidad de efectivo por adelantado de los clientes para financiar la producción) (Brag, 2015, p. 139).

La actuación de las Pymes y su contribución a la economía real son ampliamente reconocidas y respaldadas por evidencia en la literatura internacional. Basándonos en la experiencia previa y en la evidencia empírica, el espíritu empresarial y, en particular, las Pymes, tienen la capacidad de identificar y capitalizar rápidamente nuevas tendencias de mercado, especialmente en momentos turbulentos cuando las oportunidades están en aumento. En estos tiempos, las políticas y estrategias proactivas pueden funcionar mejor tanto para los reguladores como para los empresarios. Hoy en día, es fundamental considerar el impacto de esta pandemia como un problema empresarial. Por lo tanto, resultaría de gran interés para empresarios, empleados, gerentes y tomadores de decisiones políticas identificar las principales tendencias durante y después del COVID-19, anticipar cómo reaccionarán las PYME en todo el mundo y determinar en qué áreas enfocar nuestros esfuerzos.

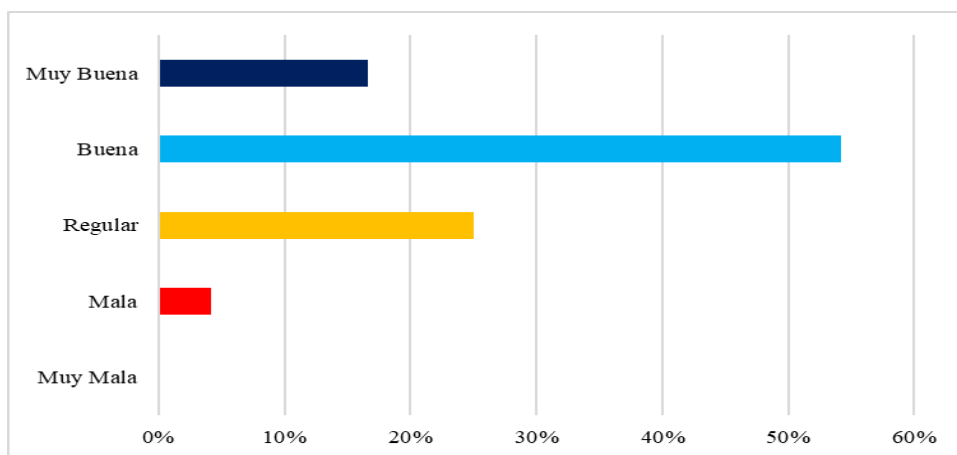
Siguiendo con lo anterior, Mullins (2020) señala que cualquier empresario debe gestionar eficazmente el flujo de caja durante la crisis de la pandemia. Por lo tanto, el requisito de capital de trabajo debe financiarse tanto con recursos propios como con recursos externos (usando apalancamiento) que pueden ser atraídos a largo plazo. La toma de decisiones financieras en una empresa afecta su desempeño general; por ello, los gerentes deben considerar cuidadosamente las debilidades y fortalezas de cada método de financiamiento para sus operaciones. Del mismo modo, Teng et al. (2021) consideran que la flexibilidad financiera es una ventaja importante para el desarrollo sostenible de las empresas. Es fundamental analizar que el endeudamiento es un mecanismo importante para resolver los problemas de las empresas. Por lo tanto, los gerentes deben encontrar incentivos para aumentar el valor de sus organizaciones, ya que cuanto mayor sea el valor de su empresa, más contribuirá directamente a un aumento de su poder, prestigio y remuneración. En este contexto, la deuda se utiliza como un mecanismo de disciplina para reducir los costos de agencia alineando los intereses de los accionistas y los gerentes, de acuerdo con la 'hipótesis de control' (Jensen & Meckling, 1976).

En estos entornos, la mayoría de las empresas enfrentan dificultades para operar, especialmente las pequeñas y medianas empresas, que se ven más afectadas debido a la considerable caída en la demanda de bienes y servicios. De hecho, las PYME, con su capacidad limitada para contrarrestar los riesgos involucrados y hacer frente a los costos debido a la desaceleración

de las actividades comerciales, enfrentan problemas graves relacionados con la falta de fondos, liquidez, empleados, clientes y tecnología. Dado que las PYME se ven gravemente perjudicadas en el último cuatrimestre en lo que respecta a la atención a sus clientes, el pago de salarios y el cumplimiento de los compromisos con sus proveedores, se espera que muchas pequeñas y medianas empresas cierren sus negocios durante y después de la pandemia de COVID-19. En general, tanto la oferta como la demanda experimentarán una caída significativa, lo que llevará a una reducción importante de los ingresos fiscales y a graves repercusiones en las finanzas públicas (Konstantinos, 2020).

## Resultados

A continuación, se describen los resultados de la aplicación de un cuestionario de encuesta dirigida a 23 administradores o propietarios de Pymes dedicadas a la comercialización en Montería, en el propósito de identificar su posición acerca de la crisis económica del post COVID-19 en las Pymes a nivel local, y las posibles estrategias de tipo financiera frente a la misma.

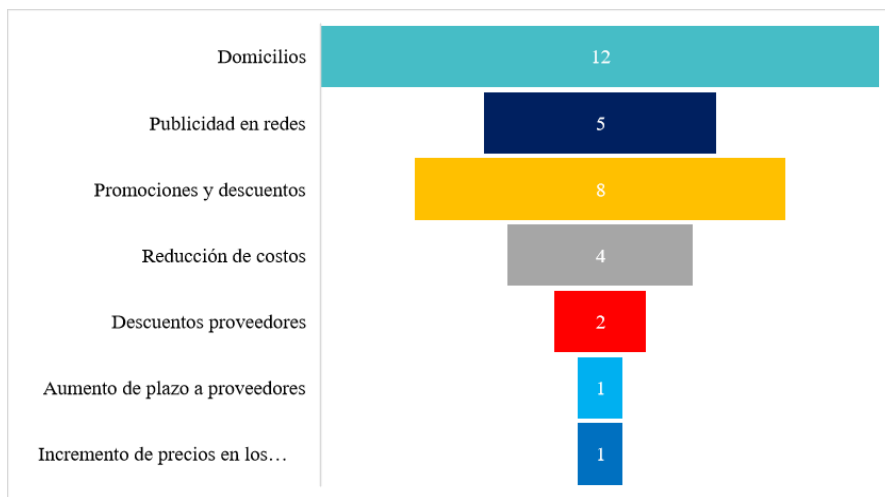


**Figura 1.** Situación Financiera actual de las PYMES. Fuente: Elaboración propia, 2022

De acuerdo con las estimaciones de entidades como la Cámara de Comercio de Colombia, la crisis sanitaria ha causado graves afectaciones en materia financiera a las Pymes en Montería. La mayoría de ellas se vio obligada a cerrar sus puertas e implementar estrategias para evitar caer en

profundas quiebras que impidieran reanudar sus operaciones. Sin embargo, el levantamiento de las restricciones provocadas por la crisis ha contribuido a mejorar la dinámica económica en el sector comercial de la ciudad, ya que los comerciantes indican que la flexibilización de algunas medidas ha alentado a los clientes a regresar a las tiendas y realizar compras.

De las 24 Pymes encuestadas, el 54,2% considera que la situación financiera es buena, principalmente debido al aumento en las ventas de sus productos, lo que ha incrementado sus ingresos. Sin embargo, las empresas dedicadas a la comercialización de bolsos, maderas, celulares e incluso papelerías consideran que la situación financiera de sus empresas es regular o mala. Indican que aún no han logrado recuperarse de las obligaciones contraídas y que sus ventas siguen siendo inferiores al nivel de ventas que tenían antes del período de confinamiento.

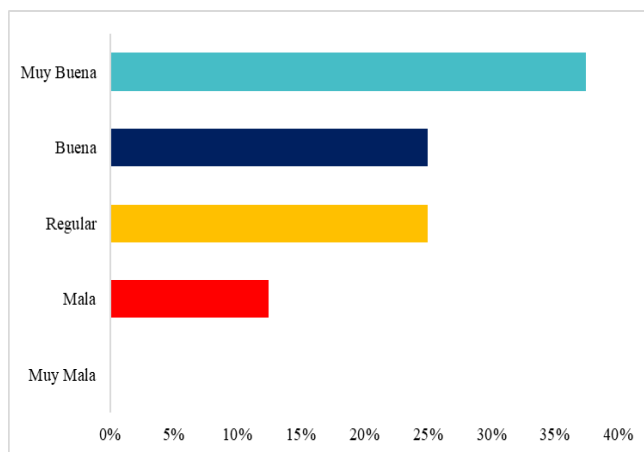


**Figura 2.- Estrategias de reactivación aplicada.** Fuente: Elaboración propia, 2022

La mayoría de los encuestados implementaron más de una estrategia para reactivar sus operaciones comerciales. La estrategia más aplicada fue la de los domicilios y la publicidad a través de medios digitales. Los administradores y gerentes encuestados indicaron que estas alternativas, complementadas con promociones y descuentos, contribuyeron a mantener el nivel de ventas en las empresas y a cumplir con las obligaciones laborales necesarias para el desarrollo de las actividades empresariales.

Además de ello, aplicaron reducciones en los costos, ofrecieron descuentos a proveedores e incrementaron los precios debido a la persistencia de la

demanda. En otras palabras, la estrategia aplicada que resultó eficaz para la gestión financiera de las Pymes fue cambiar la forma de distribuir el producto de manera que no afectara los niveles de ventas. Esto significa mantener la gestión de recursos y el flujo de caja en positivo. En este sentido, según Rodríguez (2007), estas unidades de negocios necesitan contar con más información del mercado, la cual les servirá para optimizar la toma de decisiones financieras en las empresas.



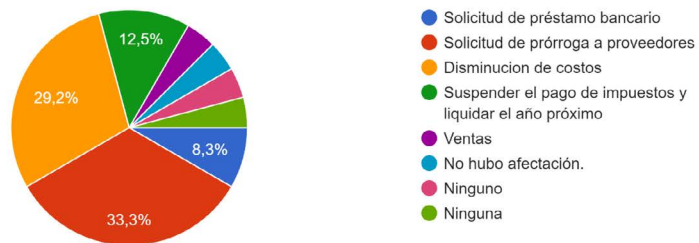
**Figura 3.-** Efectividad de las estrategias aplicadas. Fuente: Elaboración propia, 2022

Al consultarles a los representantes de las empresas sobre la efectividad de las estrategias financieras aplicadas, el 37,5% consideran que las decisiones tomadas a nivel financiero fueron acertadas según lo que requería la organización en ese momento. Sin embargo, el 37,5% indicaron que las estrategias aplicadas fueron poco efectivas o que no tuvieron ningún efecto en el manejo financiero de la empresa, y ello obedece, a que desconocen de algunos aspectos relevantes en esta materia, situación que les impiden llevar de mejor forma la parte económica de la empresa.

## Reactivación económica post Covid-19 en las pymes de la ciudad de montería desde la óptica de la gerencia financiera

¿Cómo se apalancó la empresa ante esta crisis para seguir activa en el mercado?

24 respuestas

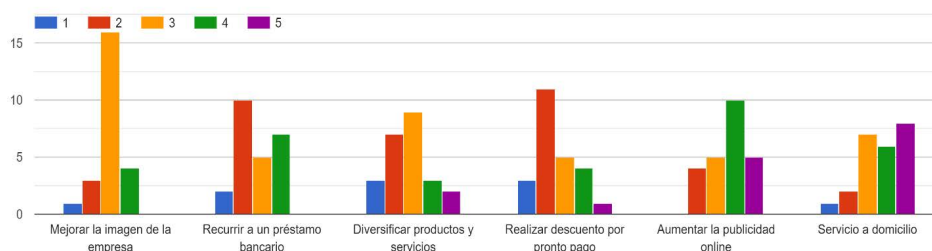


**Figura 4.- Estrategias de apalancamiento financiero implementadas por las Pymes.**

*Fuente: Elaboración propia, 2022.*

Al consultar sobre las estrategias de apalancamiento utilizadas por las Pymes encuestadas en el área céntrica de la ciudad de Montería, estas indicaron que la solicitud de prórrogas a proveedores, con un 33,3% de participación, fue la estrategia predominante. Esto se debió a las obligaciones contraídas con proveedores en plazos aproximados de 90 días, además de la insuficiencia de liquidez por parte de las Pymes.

Seguidamente, la disminución de costos fue otro método efectivo implementado por las organizaciones ante el COVID-19. En este sentido, el 12,5% de las Pymes tuvieron que suspender el pago de impuestos, argumentando que el dinero recaudado se utilizaba para cumplir con obligaciones financieras más apremiantes. Además, el 8,3% de las 24 empresas encuestadas recurrieron a préstamos bancarios como alternativa de apalancamiento financiero para evitar caer en quiebras absolutas. Asimismo, Meigs, Williams, Haka y Bettner (2000) identifican que, dentro del apalancamiento financiero, el endeudamiento puede ser un recurso eficaz para financiar determinadas operaciones productivas mediante el uso de créditos.



**Figura 5.** Estrategias que consideran conveniente implementar en la empresa. Fuente: Elaboración propia, 2022

De acuerdo con la figura anterior, el 66,6% de los empresarios indicaron que el mejoramiento en la imagen de la organización es una estrategia que requiere consideración moderada. Mientras que el 16,6% consideran que es una estrategia relevante, ya que podría contribuir a mejorar el desempeño en las ventas. Por otra parte, el 41,6% de las empresas encuestadas respondieron que recurrir a préstamos bancarios es una estrategia desfavorable para implementar en sus organizaciones, dado que sus condiciones económicas actuales no son muy favorables y, por lo tanto, asumir nuevas obligaciones no es una buena opción para ellos. Sin embargo, el 29,1% señaló que los préstamos son una buena alternativa dadas las circunstancias actuales.

Además, el 79,1% considera que diversificar sus productos no es una buena opción para implementar en estos momentos en sus empresas, argumentando que los costos de producción y el inventario son cada vez más elevados, lo que conlleva a un aumento en los precios de los bienes que venden. En ese sentido, el 62,5% de los encuestados respondió que aumentar su presencia a través de medios digitales es una alternativa muy adecuada, dado el cambio del mercado hacia la era digital. Finalmente, con una participación del 87,5%, los empresarios consideraron que el servicio a domicilio es una estrategia adecuada para estimular las ventas y mejorar los ingresos.

## **Análisis de los resultados**

Los resultados de la encuesta dirigida a 23 pymes de diversos sectores de la ciudad de Montería, en consonancia con la teoría expuesta en este artículo, confirman que, en general, el COVID-19 generó importantes complicaciones financieras para estas empresas en el país. Muchas de estas organizaciones vieron significativamente afectados sus ingresos, lo que las llevó a aplicar estrategias de contención precipitadas, como el despido de colaboradores o el envío de estos a vacaciones forzosas.

Para comprender la situación financiera de las empresas monterianas en el pos-COVID, fue necesario identificar los principales eventos financieros que llevaron a estas a tomar medidas correctivas para mejorar su situación económica con miras a una verdadera reactivación económica. Por lo tanto, se consultó a los empresarios sobre los hechos económicos relevantes durante la crisis y posterior a ella. La mayoría de ellos indicó que la disminución en las ventas fue la principal razón para tomar medidas financieras, además del pago de créditos, la falta de inventarios y la inflación, que fueron otros aspectos relevantes a la hora de evaluar las condiciones económicas que generaron preocupaciones en las empresas. Sin embargo, también se observó un aumento en las ventas en algunas empresas, teniendo en cuenta que los niveles de inventarios se vieron reducidos y, a pesar del levantamiento de las restricciones, se presentaron dificultades en el traslado de mercancía, lo que contribuyó al aumento significativo de los precios.

Según los resultados encontrados, más de la mitad de los encuestados considera que actualmente la situación financiera es buena, principalmente debido al aumento de las ventas, lo que ha incrementado los niveles de ingresos. Sin embargo, las empresas dedicadas a la comercialización de bolsos, maderas, celulares e incluso papelerías en la ciudad consideran que la situación financiera de sus empresas es regular o mala. Indican que aún no han logrado recuperarse de las obligaciones contraídas y que sus ventas siguen siendo inferiores al nivel que tenían antes del período de confinamiento.

Al preguntar a los empresarios si, debido a la disminución en las ventas, tuvieron que recurrir al despido de algunos de sus colaboradores, la mayoría respondió que no fue necesario, pero sí implementaron estrategias como enviar a los trabajadores a vacaciones forzadas para amortiguar los



efectos de la crisis. Sin embargo, un porcentaje significativo indicó que tuvieron que despedir a un número importante de personal, argumentando que en ese momento existía una gran incertidumbre económica y no podían sostener altos gastos de nómina. La encuesta también revela que algunas pymes encuestadas tuvieron que reducir costos y gastos en un rango del 11 al 25% para mantener un margen óptimo de liquidez que contribuyera a solventar obligaciones de corto plazo. En ese sentido, aproximadamente una cuarta parte del total de las empresas encuestadas manifestó que tuvieron reducciones de aproximadamente un 5 al 10%.

Con el fin de conocer las garantías financieras propuestas para las Pymes del país, se les consultó a los empresarios qué tan efectivas fueron las líneas de crédito regulamentadas mediante el Fondo Nacional de Garantías (FNG), el cual buscaba respaldar créditos de las Pymes destinados al pago de nómina y a garantizar el capital de trabajo (Gov.co, 2020). Sin embargo, más de la mitad de los encuestados indicaron que estas estrategias tomadas por el Gobierno nacional fueron regularmente efectivas, de acuerdo con las necesidades financieras que se presentaban en el momento de la coyuntura económica.

Las respuestas anteriores por parte de los empresarios encuestados coinciden con lo mencionado por Segura (2021), quien expresa que una de las afectaciones inmediatas del COVID-19 fue el mercado laboral, debido al cierre del 77,5% de los micronegocios en el país, situación que condujo a un fuerte deterioro del mercado laboral. Por otra parte, en agosto de 2020, la tasa de desempleo en el país oscilaba en 16,8%, lo que significó un incremento aproximado del 6% respecto al mes anterior (10,8%). Es decir, el desempleo nacional pasó de 2,677,000 personas sin empleo en el año 2019 a 3,965,000 personas desempleadas en el mismo mes del año 2020.

## **Discusión**

Los resultados anteriores, sumados a los supuestos teóricos expuestos en el desarrollo del artículo, validan una serie de acciones estratégicas para sacar adelante las finanzas de estas Pymes en la ciudad de Montería. En ese sentido, se identificaron tres áreas fundamentales que requieren procesos de intervención, entre las cuales se encuentran: el área financiera, comercial

y de infraestructura tecnológica, con el fin de fortalecer aspectos esenciales del proceso económico que contribuyan a tomar acciones tendientes a lograr un mayor posicionamiento en el mercado cordobés.

Una de las razones fundamentales que limitan o inhiben el crecimiento de las Pymes monterianas son las restricciones que se presentan a la hora de querer obtener información útil para el financiamiento. Esto se debe a la mala planeación o falta de organización de las mismas. Por tanto, en el ámbito financiero, es necesario que las organizaciones implementen un plan de gestión en el que se indique la estrategia a mediano y largo plazo. Esto ayudará a tomar decisiones estratégicas adecuadas que faciliten el uso de fuentes de financiación propias o externas que contribuyan al crecimiento efectivo de la entidad (Deloitte, 2020).

En lo comercial, las restricciones de movilidad impuestas por el gobierno municipal debido a la pandemia hicieron que muchas de las Pymes en Montería se vieran obligadas a trazar nuevas e innovadoras estrategias comerciales con el fin de llegar a nuevos clientes. En razón a ello, muchas de ellas evidenciaron que sus sistemas de comercialización y atención al cliente estaban limitados a la presencialidad, por lo cual fue necesario implementar rutas de comunicación a través de los medios digitales. Sin embargo, estas alternativas se convirtieron en un evidente problema, teniendo en cuenta la poca experiencia en el desarrollo de contenidos o la comercialización en línea. Sin embargo, hoy en día se reconoce que los medios digitales son una ruta infalible para que las empresas sobrevivan en el mercado actual, especialmente las Pymes de la ciudad de Montería, dado que son organizaciones que están iniciando el tránsito hacia la transformación digital. Por tanto, necesitan dotarse de elementos y herramientas que coadyuven a lograr una rápida adaptabilidad en este aspecto. Por otra parte, es fundamental que, al implementar este tipo de procesos, se cuente con conexiones de calidad y dispositivos tecnológicos adecuados que propicien el avance en la digitalización y el uso de herramientas tecnológicas (Henríquez, 2020).

Otro aspecto central es el hecho de que estas Pymes requieren de una adecuada infraestructura tecnológica para ser más competitivas, ya que el mundo empresarial se mueve en torno a la eficiencia en el uso de medios digitales, y para ello se necesita un andamiaje equipado con herramientas y dispositivos que contribuyan a este fin. Comúnmente, las pequeñas y medianas empresas suelen enfrentar importantes desafíos en cuanto a la

infraestructura tecnológica de sus organizaciones. Uno de ellos tiene que ver con el equipamiento de tecnología básica y/o la obsolescencia de los objetos, lo que se traduce en ineficacia de los proyectos productivos, una mayor exposición a las ciberamenazas debido a la inoperancia de mecanismos de seguridad que hagan frente a dichos ataques, y la falta de adaptación hacia negocios digitales (Open-Ideas, 2021).

Siguiendo con lo anterior, para llevar a cabo una transformación digital eficiente de las Pymes, es necesario identificar inicialmente los sistemas tecnológicos necesarios y aplicables al modelo de negocio, y a partir de ahí diseñar una planificación para la implementación de dicha tecnología (Dini et al., 2021).

En cuanto a otros aspectos para la competitividad de las Pymes en Montería, se destaca el mejoramiento de la imagen de estas organizaciones como una estrategia relevante, ya que podría contribuir a mejorar el comportamiento de las ventas. Asimismo, la presencia a través de medios digitales, la creación de valor de la empresa mediante la tecnología e innovación son factores fundamentales para aumentar las ventas a través de estrategias de marketing, como la publicidad, el diseño de páginas web, la gestión de redes sociales, entre otros. También se deben considerar estrategias innovadoras que incentiven las compras de los clientes. Por último, se aconseja aumentar los activos y reducir los pasivos para que el capital de trabajo sea positivo, lo que proporcionaría una mayor liquidez y capital suficiente para que estas empresas tengan un mayor flujo de efectivo y obtengan mejores rendimientos financieros.

En relación al papel de los gerentes financieros frente a la crisis pos COVID-19, es fundamental que elaboren planes de contingencia financiera a corto y mediano plazo con objetivos y estrategias claras para el crecimiento y la rentabilidad de los negocios comerciales. Por tanto, ante la situación pospandemia de COVID-19, el gerente debe recomendar la implementación de promociones y descuentos para aumentar el nivel de ventas y compensar la disminución en la compra de los clientes debido a la crisis, tal como lo hicieron algunas empresas comerciales en Montería. Además, se deben reducir los costos operativos para lograr un mayor flujo de caja que permita cumplir con las obligaciones laborales y otros pagos relacionados con el endeudamiento y las actividades empresariales. Desde la perspectiva de la gestión financiera, los gerentes deben monitorear y controlar los gastos

de manera constante para reducir costos y mejorar la eficiencia. En este sentido, se menciona cómo las Pymes de Montería cambiaron su forma de distribuir el producto para reducir gastos, como ofrecer servicio a domicilio para incentivar las ventas y mejorar los ingresos, y promocionar con mayor fuerza los productos y servicios a través de medios digitales, todo ello sin afectar los niveles de ventas y manteniendo una gestión de recursos y un flujo de caja positivo.

Siguiendo con lo anterior, es necesario que los propietarios o gerentes de las Pymes en Montería establezcan un presupuesto mensual o bimensual y realicen ajustes en función del rendimiento de sus ventas y las condiciones del mercado. Por lo tanto, es fundamental que estas unidades de negocios cuenten con más información sobre sus clientes y el mercado, y utilicen este insumo para optimizar la toma de decisiones financieras en sus empresas. Además, se debe llevar a cabo un seguimiento y una gestión cuidadosa de la tesorería para garantizar la disponibilidad de efectivo y reducir el riesgo de insolvencia. Esto permitirá establecer relaciones financieras más sólidas con proveedores, bancos y otros socios financieros. En este contexto, algunas Pymes de la ciudad implementaron la estrategia de solicitar prórrogas a proveedores y acreedores, extendiendo los plazos de pago. Esta estrategia les permitió mantener la liquidez en sus negocios y es una medida válida dentro de los planes de financiamiento comercial de las empresas a corto plazo, mientras se normaliza el flujo de caja.

Otra medida que sería menos recomendable dentro de las estrategias financieras es la suspensión del pago de impuestos. Esto se debe a que simplemente se posterga una deuda que tarde o temprano deberá cancelarse. Además, esta acción puede deteriorar la imagen comercial de las empresas ante el gobierno y dificultar el acceso a ciertos incentivos empresariales que dependen del cumplimiento de deberes tributarios. Sin embargo, debido a la apremiante situación que generó la pandemia, muchas Pymes se vieron obligadas a suspender el pago de impuestos argumentando que los fondos recaudados se necesitaban para cumplir con obligaciones financieras más apremiantes. Otras unidades de negocios de la ciudad optaron por recurrir a préstamos bancarios para atender obligaciones a corto plazo. Se puede considerar que estas estrategias son inadecuadas, ya que aumentan las obligaciones y, a mediano plazo, pueden generar problemas de insolvencia financiera.

## **Conclusión**

Ante el impacto postpandemia en las Pymes, es válido que la gerencia financiera de estas unidades de negocios tome decisiones estratégicas que ayuden a evitar que los efectos del pos-COVID-19 empeoren la situación deficitaria de estas organizaciones. Por lo tanto, se reconoce la necesidad de una mejor planificación financiera en estas Pymes, que incluya una intervención estratégica en las áreas comercial, de infraestructura tecnológica y financiera.

Por otra parte, a partir del diagnóstico realizado en las 23 Pymes ubicadas en el centro de Montería, en las que se identificaron una serie de problemáticas comunes, se confirma que, aunque muchas de ellas han logrado sortear hábilmente los embates económicos causados por la crisis sanitaria, aún persisten circunstancias que limitan su crecimiento y les impiden volver al punto en el que se encontraban antes de la llegada del COVID-19. Es fundamental considerar la inversión en aspectos como el aumento de los inventarios, la contratación de expertos o profesionales que ayuden a ajustar un plan financiero para mejorar los procesos, la implementación de estrategias de ventas más efectivas para llegar a nuevos clientes, la diversificación e inversión en nuevos productos o alternativas de mejores rendimientos, una mayor promoción aprovechando los medios digitales y el establecimiento de una infraestructura tecnológica sólida, entre otros aspectos.

En cuanto a la actuación de los gerentes financieros frente a la crisis del COVID-19 y en el período postpandemia, los resultados obtenidos demuestran que tomaron decisiones acertadas al implementar acciones de promoción y descuento. Estas acciones contribuyeron a aumentar el nivel de ventas en los negocios comerciales de la ciudad de Montería, lo que a su vez permitió mantener un flujo de efectivo adecuado para cumplir con las obligaciones a corto plazo. Además de esto, se destacan las estrategias de servicio a domicilio, promoción en medios digitales, prórrogas a proveedores y/o acreedores, así como la reducción de costos operativos como parte del plan de acción ante la crisis. No obstante, se cuestiona la decisión de algunas empresas de suspender el pago de impuestos, ya que esto podría perjudicar la imagen comercial de las empresas ante el gobierno y dificultar el acceso a ciertos incentivos fiscales debido al incumplimiento de las obligaciones tributarias. Además, es desfavorable que muchas de estas empresas hayan recurrido a préstamos bancarios para atender obligaciones a corto plazo,

ya que esta acción podría aumentar sus obligaciones en el mediano plazo y generar problemas de insolvencia financiera, entre otros aspectos.

Otras debilidades que enfrentaron estas Pymes durante la crisis de la pandemia incluyen la falta de planes de contingencia en el área financiera. Estos planes implican la planificación de una serie de tareas y responsabilidades, como la gestión de la tesorería, el control de los gastos, la elaboración de presupuestos y la gestión de la deuda. En este sentido, es crucial que los gerentes financieros obtengan más información sobre los clientes y el mercado, ya que esta información les servirá para tomar decisiones financieras más informadas y optimizar la gestión financiera de las empresas. Los gerentes financieros desempeñan un papel fundamental en la gestión de las Pymes en Montería para afrontar la crisis pos-COVID-19. Por lo tanto, es necesario que desarrollen planes de contingencia financiera, implementen estrategias de gestión financiera eficientes y realicen ajustes en sus presupuestos operativos. Todo esto con el objetivo de mantener la rentabilidad y el crecimiento de sus negocios a mediano y largo plazo.

## **Referencias**

- Alcaldía de Montería. (2021). Vicepresidencia garantiza plan de reactivación económica en Montería. <https://www.elheraldo.co/cordoba/vicepresidencia-garantiza-plan-de-reactivacion-economica-en-monteria-794501>
- Achim M., Safta I., Văidean V., Mureșan G. & Borlea N. (2022) The impact of covid-19 on financial management: evidence from Romania, *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 35:1, 1807-1832, DOI:10.1080/1331677X.2021.1922090.
- Banco Mundial. (2020). Crecimiento del PIB. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Baños-Caballero, S., Garc\_ía-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2016). Financing of working capital requirement, financial flexibility, and SME performance. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 1189–1204. <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.1081272>.
- Brag, S. M. (2015). *The Interpretation of Financial Statements*. Accounting Tools, Inc.

- CaracolRadio. (2021). Montería reactiva su economía desde el campo. [https://caracol.com.co/emisora/2021/05/31/monteria/1622484843\\_418868.html](https://caracol.com.co/emisora/2021/05/31/monteria/1622484843_418868.html)
- CEPAL, N. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación.
- COMFECAMARAS. (2020). Más de un tercio del empleo formal se genera en sectores como el turismo. <https://www.larepublica.co/empresas/mas-de-un-tercio-del-empleo-formal-se-genera-en-sectores-como-el-turismo-3028583>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf)
- Confederación Nacional de Industria (CNI). (2020). En Brasil, el 76% de las empresas industriales redujeron o paralizaron su producción y el 55% ha tenido dificultades para acceder a crédito para capital de trabajo <https://agenciabrasil.ebc.com.br/es/economia/noticia/2020-05/pandemia-provoca-caida-del-76-en-produccion-industrial>
- Deloitte. (2020). Impacto económico del coronavirus <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19-nuevo-coronavirus.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). 509.370 micronegocios desaparecieron en Colombia en 2020 en medio de la pandemia. <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/02/24/509370-micronegocios-desaparecieron-en-colombia-en-2020-en-medio-de-la-pandemia/>
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas.
- Dimson, J., Mladenov, Z., Sharma, R., Tadjeddine, Z. (2020). COVID-19 and European small and medium-size enterprises: How they are weathering the storm. Retrieved January 20, 2021, from <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/covid-19-and-european-small-and-medium-size-enterprises-how-they-are-weathering-the-storm>.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>.
- Gov.co. (2020). Gobierno expidió Decreto a través del cual, el Fondo Nacional de Garantías respaldará el acceso a créditos de Mipymes y

- trabajadores independientes. <https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/acciones/acciones-de-pymes.html>
- Henriquez, P. (2020). COVID-19: ¿Una oportunidad para la transformación digital de las pymes? <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/covid-19-oportunidad-transformacion-digital-pymes/>.
- Jensen, M. C., & Meckling, H. W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Kalemli-Ozcan, S., Gourinchas, P. O., Penciakova, V., & Sander, N. (2020). COVID-19 and SME Failures, International, Monetary Fund, Working paper WPIEA2020.
- Konstantinos S. (2020). The impact of covid-19 on entrepreneurship and smes. *Journal of the International Academy for Case Studies* Volume 26, Issue 2, 1 1532-5822-26-2-e001.
- Mullins, J. (2020). Are your cash-flow tools recession ready? *Business Horizons*, 63(6), 693–704. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.04.003>.
- Mirza, N., Rahat, B., Nagvi, B., Kumail, S., & Rizvi, A. (2020a). Impact of Covid-19 on corporate solvency and policy responses in the EU. *The Quarterly Review of Economics and Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2020.09.002>.
- Meigs, Williams, Haka y Bettner (2000). *Contabilidad la base para decisiones gerenciales*
- Moreno, A., Ospitia, M., Brown, K., & Martínez, R. (2021). La Reactivación Económica: Factores que deben tenerse en cuenta para el diseño de estrategias concretas para pequeñas empresas como consecuencia del Covid-19 en San Andrés Isla. *Universidad EAN-Bogotá DC*.
- Open-ideas. (2021). Retos de las PYMES para su transformación digital en la economía postcovid. <https://www.open-ideas.es/retos-de-las-pymes-transformacion-digital/>
- Ordosgoitia, C. (2021). “Montería busca pasar de la reactivación a la transformación”. <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/08-11-2021-monteria-busca-pasar-de-la-reactivacion-la-transformacion-ordosgoitia>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19). <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>



- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). COVID-19 en América Latina y el Caribe: Consecuencias socioeconómicas y prioridades de política. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-en-america-latina-y-el-caribe-consecuencias-socioeconomicas-y-prioridades-de-politica-26a07844/>
- Panda, A., & Nanda, S. (2018). Working capital financing and corporate profitability of Indian manufacturing firms. *Management Decision*, 56(2), 441–457. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0698>.
- Rodríguez R. (2007). Flujo de caja. Herramienta clave para la toma de decisiones en la microempresa. *Panorama No. 4. Tecnologías de sistemas para pymes*. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-FlujoDeCajaHerramientaClaveParaLaTomaDeDecisionesE-4780127.pdf.
- Rizvi, S. K. A., Yarovaya, L., Mirza, N., Naqvi, B. (2020). The impact of COVID-19 on valuations of non-financial European firms. Retrieved October 5, 2020, from, <https://ssrn.com/abstract=3705462> or <https://doi.org/10.2139/ssrn.3705462>
- Rus, A. I. D., & Achim, M. V. (2020). Does the Capital Financing may Impact the Company's Performance? A Study Case on Western Europe Companies [Paper presentation]. 19th RSEP International Economics, Finance & Business Conference, Prague, Czechia. – Virtual/ Online 1-2 December 2020, Anglo-American University, 29–37.
- Rababah, A., Al, -Haddad, L., Sial, Ms, Chunmei, Z., & Cherian, J. (2020). Analyzing the effects of COVID-19 pandemic on the financial performance of Chinese listed companies. *J Public Affairs*, 20, e2440. <https://doi.org/10.1002/pa.2440>
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P. J., Davcik, N. S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188–192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026>
- Smith, K. V. (1980). *An Overview of Working Capital Management* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Ramírez, M. L. (2021). Colombia, en la cúspide de la reactivación. <https://www.larepublica.co/analisis/marta-lucia-ramirez-2795932/colombia-en-la-cuspide-de-la-reactivacion-3282497>
- Rivera, F. (2021). Claves de una buena gestión financiera para mitigar los efectos por pandemia en pequeñas organizaciones.

- Segura-Castro, G. (2021). Las MIPYMES en Colombia y el impacto de la pandemia COVID-19.
- Triana Suárez, A. C. (2021). Medidas tributarias para afrontar el covid-19 en Colombia (Tax Measures to Tackle COVID-19 in Colombia). *Revista Derecho Fiscal* (18).
- Universidad Industrial Argentina (UIA). (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- Zuñiga, L., Restrepo, L., Osorio, R., Buendía, J., & Muñoz, H. (2020). La Economía Global en tiempo de crisis del covid-19. *Revista espacios*, 41(42), 381-387.