

Año 28  
No. Especial 9, 2023  
ENERO-JUNIO



Año 28  
No. Especial 9, 2023  
Enero-Junio

# Revista Venezolana de Gerencia



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

ISSN 1315-9984

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



# Diagnóstico organizacional en empresas de Popayán: antes y después de la pandemia

Saldarriaga Salazar, María Eugenia\*  
Benítez Chará, Willington\*\*  
Concha Cerón, Eduardo Andrés\*\*\*

## Resumen

La investigación propuso realizar el diagnóstico organizacional en mipymes del sector gastronómico de la Popayán, con el fin de identificar como se adaptan a las condiciones del entorno en pandemia. Se estudiaron autores como Herrera, Bernal, Pupo, Tamayo, Gamboa, entre otros, y sus postulados, analizado diagnóstico organizacional, entorno externo e interno. Se utilizó metodología cualitativa de tipo descriptivo, aplicando entrevistas semiestructuradas en 5 micro y 5 pequeñas empresas de gastronomía de Popayán. Los resultados indican cambios en los factores externos que revelan crisis económica por cierre de empresas, disminución de ventas al inicio, labores a puerta cerrada y políticas que limitaban operaciones. Se evidenció temor al adquirir productos, cambios de comportamientos y nuevas preferencias de clientes. Los factores internos ocasionaron reducción de recursos físicos, personal, recursos financieros, y escasez de materia prima. Implementaron herramientas digitales de publicidad. Se concluye que el diagnóstico organizacional permite conocer la situación de las empresas. Hoy se debe considerar el uso de aplicaciones para solicitudes de productos y continuar domicilios. Superar los límites de aforo en instalaciones y premura de espacios abiertos después de la pandemia.

**Palabras clave:** diagnóstico empresarial; entorno interno; entorno externo; cambio mipymes.

---

**Recibido:** 14.12.22

**Aceptado:** 19.04.23

\* Magister en Dirección de Marketing Universidad de Viña del Mar, Chile. Docente Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, (Popayán, Colombia). Directora Grupo de Investigación Historeo, Email: [msaldarriaga@unimayor.edu.co](mailto:msaldarriaga@unimayor.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3608-5988>

\*\* Magister en Educación Universidad del Cauca Colombia. Docente Catedrático de Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, (Popayán, Colombia). Coinvestigador Grupo de Investigación Historeo. Email: [wbenitez@unimayor.edu.co](mailto:wbenitez@unimayor.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4675-306X>

\*\*\* MBA - Magister en Administración de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana Colombia. Asesor Empresarial, Investigador Externo Grupo de Investigación Historeo, Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, (Popayán, Colombia). Email: [ea\\_concha@hotmail.com](mailto:ea_concha@hotmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1212-2147>

# Organizational diagnosis in companies in Popayán: before and after the pandemic

## Abstract

The research proposed to perform the organizational diagnosis in MSMEs of the gastronomic sector of Popayan, in order to identify how they adapt to the conditions of the environment in pandemic. Authors such as Herrera, Bernal, Pupo, Tamayo, Gamboa, among others, and their postulates were studied, analyzing organizational diagnosis, external and internal environment. A descriptive qualitative methodology was used, applying semi-structured interviews in 5 micro and 5 small gastronomic companies in Popayán. The results indicate changes in the external factors that reveal economic crisis due to the closing of companies, decrease in sales at the beginning, work behind closed doors and policies that limited operations. Fear when acquiring products, changes in behavior and new customer preferences were evidenced. Internal factors caused a reduction in physical resources, personnel, financial resources, and raw material shortages. They implemented digital advertising tools. It is concluded that the organizational diagnosis allows to know the situation of the companies. Nowadays, the use of applications for product requests and to continue domiciles should be considered. Overcome capacity limits in facilities and open spaces after the pandemic.

**Keywords:** Change; business diagnosis; internal environment; external environment; MSMEs.

## 1. Introducción

Las mipymes son esenciales en la economía, por la generación de empleo y el aporte a la economía de las regiones, por lo cual se emiten políticas para sustentarlas (Chávez, Campuzano, & Betancourt, 2018). Las mipymes tienen poca participación en el mercado, consiguen ingresos económicos, aportan al mejoramiento de la sociedad y al Producto Interno Bruto (PIB) (Lara y Cervantes, 2022). Un gran número de estas empresas no establecen estrategias por: poca visión de futuro, no trazan una ruta a seguir, poco conocimiento del comportamiento del mercado, entre otros, por esto,

es necesario conocer el contexto interno y externo. Muchas mipymes se encuentran en la informalidad y carecen de condiciones para operar, es urgente innovar para su mejoramiento (Cabiço, Neme, & Sandoval, 2022; Monroy et al, 2022).

Las microempresas son muy débiles en el manejo de recursos, razón por la cual deben buscar la supervivencia de las mismas optimizando la capacidad de gestión de recursos y conociendo el contexto empresarial que limita la obtención de los resultados por ser incierto, no planean sus actividades al largo plazo, actúan acorde a lo sucedido en el mercado, aguantan poco ante las crisis que disminuye las

ventas e ingresos, carecen de recursos financieros para sustentarse ante diversas problemáticas, además de la falta de una buena administración, puesto que en muchas ocasiones la realizan sus dueños que generalmente son empíricos en el negocio, por lo tanto, les corresponde adaptarse a los cambios (Sansores et al, 2020; González et al, 2018).

En este sentido, el diagnóstico organizacional es una herramienta que facilita el conocimiento de la empresa, con autoevaluación de factores externos e internos se elabora un estudio por medio de la recolección de información, como resultado del análisis se determinan puntos críticos y se estipulan planes de mejoramiento (Grajales et al, 2016; Gómez, Murillo & Rodríguez, 2018).

Por lo expuesto anteriormente, se propone como objetivo realizar el diagnóstico organizacional en mipymes del sector gastronómico de la Popayán, con el fin de identificar como se adaptan a las condiciones del entorno en pandemia, razón por la cual, se debe analizar su situación antes de la pandemia y en pospandemia. Cabe resaltar que en Colombia la ley 590 de 2000 define que las microempresas deben tener menos de 10 trabajadores y las pequeñas empresas entre 11 y 50 empleados. La Ley 905 de 2004, o Ley Mipymes, promueve el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.

El aporte de las mipymes a la economía pre COVID-19 representaba el 99% del total de las empresas en el país, estas ofrecieron empleo y desarrollo económico (Semana, 2020). Durante la pandemia, dadas las limitaciones de cierres operativos y el aislamiento preventivo de los habitantes, se

desencadena el desempleo, pérdida de recursos, entre otros, provocando en el consumidor cambios de comportamiento, detención de ventas y disminución de ingresos en las empresas. Las mipymes de gastronomía entran en crisis y evidencian la urgencia de reinventarse para seguir a flote en el mercado (CEPAL, 2021). Se establecen estrategias para adaptarse y el Gobierno formula incentivos para apoyar las empresas e impedir mayores consecuencias (NU. CEPAL, 2020; Georgieva, 2020). A pesar de los esfuerzos, el Producto Interno Bruto (PIB) se reduce en comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida en 6,6% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020:26).

En el Cauca y Popayán, la crisis afecta a empresas locales que antes de pandemia sobreviven a bloqueos en las vías por parte de diferentes comunidades. Durante la pandemia pocas empresas acceden al subsidio del Gobierno, destinado a pagos de nóminas (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [ACOP], 2021). La economía Cauca, de abril a junio del 2020, disminuye 11,5%, lo más fuerte fue en empresas de alojamiento y comida que se reducen un 77,5 (Cámara de Comercio del Cauca, 2020:2).

## 2. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional se define como un proceso metódico para comprender la situación real de la organización en un período de tiempo, revelar problemas y buscar soluciones, proponer mejoramientos o cambios dentro de la misma, e identificar oportunidades. Admite conocer el crecimiento de la empresa, o la recesión

que genera problemas (Herrera et al, 2017).

Asimismo, orienta las gestiones del cambio y evolución organizacional. Se puede escoger las técnicas de intervención para resolver problemas y aumentar su efectividad. Se convierte en una descripción del actuar de la empresa. Por consiguiente, "la organización es un sistema social, y como tal, también tiene un autodiagnóstico de su situación" (Rodríguez, 2016: 30). Es necesario que las organizaciones elaboren diagnósticos completos para identificar las causas de los problemas y establecer procesos de cambio dentro de los contextos en que se mueven, y tomar decisiones. (Herrera et al, 2017)

Lo anterior, complementado por Vidal (2004:20), refiere un proceso comparativo entre dos circunstancias: el presente, conocido por la indagación, y el pasado como comparación. Por medio del diagnóstico se establecen y "fortalecen los recursos y la capacidad estratégica de la organización", para la toma de decisiones. La elaboración del diagnóstico, incluye análisis del entorno e impacto en la empresa, se realiza con el análisis de factores externos: oportunidades y amenazas, y factores internos: fortalezas y debilidades. Este implica impactar la organización, con la evaluación se diseñan estrategias de búsqueda de oportunidades y de disminución de amenazas usando eficiente de recursos organizacionales (David, 2003; Bravo et al, 2019 y Bernal et al, 2014: 281).

## 2.1. Entorno Externo

Este entorno está compuesto por factores que comprometen la producción y el clima laboral, en ocasiones las empresas se disponen para afrontar

cambios externos de la organización, pero a veces realizan cambios rápidos sin estructurarse. Por esto, es indispensable el estudio de los factores para determinar oportunidades o amenazas, que afectan a la empresa, pero no dependen de ella (Pupo, Velázquez, y Tamayo, 2018; Gamboa y López, 2020). Los factores más relevantes del entorno externo se definen como económicos, políticos, sociocultural, tecnológicos, legales y ecológicos o ambientales (Johnson, Scholes, y Richard, 2006; Amador-Mercado, 2022)-

Los factores económicos dependen de singularidades del sistema económico en el que se encuentra la empresa, son decisivas a largo plazo, contribuyen con información a partir del desarrollo económico de los mercados, tales como: crecimiento económico, flujo de capital, producto interno bruto, condiciones de producción, volumen de población, comportamiento de consumidores, tasas de interés, disponibilidad de crédito, tasas de cambio, entre otros. Algunos factores pueden ser amenazas para la empresa como: escasez de recursos, tasas de interés, desempleo, recesión, inflación, etc. También existen oportunidades como: aumento de la demanda, aumento de las inversiones en el mercado objetivo, etc. (Márquez al, 2020; Guarín, 2020).

Los factores políticos establecen acciones con las cuales el Gobierno influye en la economía o en una industria y se aplican a las empresas. Las políticas intervienen en la empresa como políticas públicas de cada país (Hernández, 2016: 1). Estos abarcan: aranceles, política, fiscal, monetaria, exterior, comercial, entre otros (Taipe & Pazmiño, 2015; Amador-Mercado, 2022).

Los factores socioculturales exploran el entorno social y cultural

del mercado, son cambiantes y generan nuevas preferencias. Influye en las empresas debido a los valores, percepciones, deseos, y comportamientos de la sociedad (Mancilla & Amorós, 2012). Se componen de: religión, creencias, valores, normas, cultura, hábitos, símbolos, intereses, preferencia, etc. (Taipe & Pazmiño, 2015; Amador-Mercado, 2022).

Los factores tecnológicos están sometidos a evolución permanente, provocando cambios en las empresas, a los cuales se deben adaptar de manera rápida, se toman las oportunidades que ofrece, para lograr crecimiento de la empresa (Koval, 2011). Los factores tecnológicos a estudiar son innovaciones en los mercados, investigaciones realizadas y desarrollos de nuevas tecnologías. Si una empresa no se actualiza, puede perder su posición en el mercado (Álvarez, 2015; Flores et al, 2019).

Los factores legales son fundamentales, cada país emite sus propias leyes y las empresas necesitan conocerlos para actuar en el mercado. Estos incluyen: salud y seguridad, igualdad de oportunidades, normas de publicidad, derechos, protección del consumidor, seguridad de los productos, leyes laborales, protección ambiental, entre otros (Paredes-Guerrero, Tapia-Segura, & Silva-Vimos, 2021; Hernández, 2016).

Factores ecológicos o ambientales, incluyen preservación del medioambiente, enfocados en una economía sostenible para crecimiento económico e inclusión social. Las empresas adoptan prácticas y políticas sostenibles. Los factores se determinan por el entorno e influyen en situaciones físicas o geográficas como: clima, ubicación, topografía, tamaño del país, disponibilidad de recursos naturales,

eliminación de desechos, protección ambiental, entre otros. En los últimos años, las empresas han incursionado en protección del medioambiental, conciencia medioambiental, productos sostenibles, reciclaje, etc. (Guarín, 2020; Vidal & Asuaga, 2021).

## 2.2. Entorno Interno

Las empresas realizan análisis de recursos, establecidos como un sistema de control para optimizar su funcionamiento, refiriéndose los factores del entorno interno que están en la empresa y los pueden controlar, son tangibles o intangibles, se traducen en fortalezas y debilidades, que dejan identificar habilidades, ventajas y elementos claves, para lo cual se plantean estrategias de mejora a corto plazo. Los factores internos incluyen: recursos físicos, capacidad tecnológicos, recursos financieros, capacidad de producción, capacidad humana, publicidad, innovación, y adaptación. (Valle & Tapia, 2020; Bravo et al, 2019; Parra, 2011)

La capacidad tecnológica es la manera como la empresa acoge, utiliza, transforma o crea tecnología, involucrando nuevo conocimiento o el existente para nuevos productos o el mejoramiento de productos y procesos. El logro de estas capacidades requiere inversión, equipos, infraestructura, recurso humano calificado y conocimiento (Hernández, 2017; Parody et al, 2016). Complementado por Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2006), la capacidad tecnológica considera el aprendizaje de la empresa para sostener una actividad innovadora.

Referente a los recursos físicos de una empresa, son bienes físicos para

realizar las actividades. Se administran para programar su mantenimiento y sustitución si es necesaria. Los recursos físicos incluyen: propiedades, instalaciones, oficina, bodegas, terrenos, materia prima, equipos, maquinarias, herramientas, insumos de oficina, vehículos y producto terminado (Rueda & Arias, 2009; Pinheiro de Lima et al, 2017).

Los recursos financieros representan el dinero efectivo de la empresa, además de cuentas bancarias, acciones, reservas, bonos o cuentas por cobrar. La estabilidad financiera ofrece a la empresa la oportunidad de adquirir bienes y servicios, contratar personal calificado y ofrecer capacitaciones para ser productivos y eficientes (Taipe y Pazmiño, 2015). Es recomendable para que las mipymes se mantenga en el mercado, establecer la gestión financiera que, por intermedio de la creación de valor, mejora el capital y así su rentabilidad (López-Intriago et al, 2020: 428).

La capacidad de producción, es la forma de elaborar al máximo bienes o servicios, con recursos adecuados en un tiempo determinado. La capacidad de producción se incrementa acorde a la demanda, esta capacidad está delimitada por aspectos como: procesos, equipos y herramientas, certificaciones, materias primas e insumos, instalaciones en planta de producción, proceso productivo, control de calidad, etc. (Rodríguez et al, 2004; Peña & Felizzola, 2020)

La capacidad humana, conformada por recurso humano con habilidades y conocimientos para desarrollar una labor, marca la diferencia entre otras empresas. El recurso humano actúa en la cultura organizacional, procede con compromiso, usando habilidades y

capacidad de aprendizaje, son recursos intangibles, difíciles de imitar por la competencia (Montoya y Boyero, 2016; Rodríguez-Sánchez, 2020).

La publicidad promueve productos o servicios e incita su uso o transmite una marca. En los tipos de publicidad están: tradicional, que comprende prensa, radio, televisión; exterior o directa; y digital, que es en línea y muy utilizada con videos, redes sociales, anuncios en buscadores, email, entre otros. Las estrategias publicitarias permiten posicionamiento empresarial (Paz & Moreno, 2020).

La innovación efectúa el cambio en productos y procesos para mejorarlos significativamente, busca nuevas formas de comercialización, nuevos mercados y canales de distribución o mejorar procesos para responder a los cambios. Es un proceso continuo, que genera conocimiento con nuevas tecnologías (González y Martínez, 2014; Rodríguez y Quintero, 2022).

La adaptabilidad es la habilidad de cambiar y afrontar cambios, se practica cuando las organizaciones enfrentan entornos inciertos que las sumergen en conflictos. Los cambios ocasionan la elaboración de un plan para competir en el mercado, y necesitan personal capacitado para adaptarse al entorno, y ser flexibles para modificar acciones de la empresa (Aguado y Cernada, 2016; Pacheco-Ruiz et al, 2020).

### **3. Consideraciones metodológicas de la investigación**

La investigación se realizó con metodología cualitativa, para describir percepciones, experiencias y orientación de las personas desde su punto de vista.



Se realiza recolección y análisis de datos con el fin de plantear y mejorar el cuestionamiento de investigación (Hernández et al, 2014; Cohen & Gómez, 2019; Gómez, 2012). La metodología permite entender los cambios de las microempresas estudiadas, comprende la situación antes y durante la pandemia, profundizar en experiencias y obtener un diagnóstico que deje identificar factores positivos y negativos.

Se realiza estudio descriptivo, definido por Hernández et al, (2018), como una investigación que explica propiedades, perfiles y distintivos que recolecta información de diversos aspectos de lo que se averigua. Las técnicas utilizadas para la recaudación de la información, es la entrevista semiestructurada aplicada en diez mipymes de Popayán (Cauca) y la observación participante.

La entrevista semiestructurada se describe como un instrumento que adopta el diálogo, con objetivo claro, admite al entrevistador adaptar las preguntas (Díaz et al, 2013; Gallardo, 2017), según Uzcatequi (2020:15) es una técnica basada en un diálogo o conversación "cara a cara", entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado.

La población objeto de estudio son 5 pequeñas empresas: Brostin, Rapipollo, La Blanca, Camino Viejo, Ricuras Payanesas y 5 microempresas: Los Quingos, Cocina Tradicional, La fresa, La Tolda, Fritos Doris. Los criterios de selección fueron empresas con más de 10 años de existencia con un posicionamiento en el mercado, que durante la pandemia de la COVID-19 lograron la supervivencia en el mercado y que hoy se encuentran nuevamente con posicionamiento en la región.

#### 4. Situación real de las Mipymes: Antes y durante pandemia

El diagnóstico organizacional en las mipymes, aborda la situación de las empresas antes de pandemia y en pos pandemia, para comparar la situación de las mismas y proponer acciones a futuro, tal como lo expresa Vidal (2004), quien se refiere al antes y del después para la comparación. Las mipymes estudiadas son de gastronomía, sector importante en Popayán que logra reconocimiento por su festival gastronómico.

En resultados del diagnóstico se determina que las mipymes analizadas son restaurantes que ofrecen diferentes comidas, Brostin y Rapipollo brinda productos a base de pollo; Camino Viejo, Ricuras Payanesas, Los Quingos y Cocina Tradicional, incluyen menús de almuerzo con comidas típicas; La Blanca es una salsamentaría que propone comidas rápidas con diferentes carnes elaboradas por ellos, después de pandemia innovan con menú ejecutivo; La fresa, La Tolda y Fritos Doris, elaboran comidas típicas. Las empresas que ofrecen comidas típicas son importantes para conservar las cocinas tradicionales (Alcaldía de Popayán, 2014).

La información recolectada de los administradores y propietarios de mipymes, comprobó que estas empresas son reconocidas en Popayán, durante más de 10 años de creadas han luchado por lograr posicionamiento en el mercado y fidelizan clientes. Para la atención a sus clientes, se consideró tener sus propios locales, e infraestructura necesaria para el buen funcionamiento del negocio. Antes de pandemia, tenían entre 10 y 17 empleados encargados del procesamiento de alimentos, aseo



y servicio al cliente, según resultados de entrevistas, los trabajadores demostraron un bajo ausentismo.

En el Cauca desde hace varios años, se realizan paros por diferentes gremios, esta es una dificultad enfrentada por las mipymes, puesto que conlleva a los cierres de vías nacionales, los empresarios entrevistados manifiestan que buscan estrategias para solventar la situación, como vías alternas para pasar productos, o cuando se anuncian los paros tratan de tener en bodega con materias primas en la medida en que se puedan guardar, ya que algunos alimentos son perecederos, muchas veces han adquirido los productos a altos costos, o suspenden temporalmente alimentos ofrecidos.

Durante el aislamiento preventivo obligatorio por pandemia, las mipymes se acogen al cierre de sus establecimientos que fue entre 3 y 4 meses, en este periodo se vivió en incertidumbre, existían restricciones locales, toques de queda y con el dinero que tenían se vieron en la necesidad de pagar las deudas de proveedores y la nómina de trabajadores, pero el dinero se agotó. En medio de la desesperanza los empresarios estaban en incertidumbre, no sabían cómo continuar con la labor, después de dos meses de cierre los propietarios de las empresas tuvieron que tomar la decisión de despedir empleados, iniciando con aquellos que no estuvieran en procesos de producción, porque tenían la posibilidad de iniciar sus labores a "puerta cerrada". Todos los entrevistados coinciden que inicialmente despidieron meseros y personal de aseo, dejando el personal de producción de alimentos y el estrictamente necesario.

Al tercer mes de la pandemia, los empresarios expresan que iniciaron los cambios, inicialmente se permitió

por el Gobierno, ofrecer productos a domicilio para ser consumidos en el lugar de residencia de los clientes, las empresas se vieron en la necesidad de tener el servicio a domicilio. Inician la elaboración de alimentos a puerta cerrada en sus locales, y se enfrentaron a problemas como la consecución de materias primas para la producción, viéndose en la necesidad de buscar nuevos proveedores, pero la calidad de los productos era de inferior calidad, impidiendo cumplir en su totalidad con las normas Invima, quienes vigilan y controlan la calidad, producción y procesamiento de los alimentos, para subsanar esta parte, se implementaron formatos de control de calidad, que les permitió establecer estándares de calidad.

Para iniciar con el ofrecimiento de los productos, las empresas decidieron seleccionar de la carta pocos productos de los más solicitados antes de la pandemia, como una manera de disminuir el problema de proveedores y se enfocan en una producción reducida por el poco personal que se tenía en ese momento. Se presentó un nuevo problema, la manera de informar a los clientes el ofrecimiento de los productos, 4 de las empresas contaban con bases de datos de clientes, sin embargo, eran pocos, por lo que se decide fortalecer la publicidad por redes sociales, crear páginas web, incluso 6 de las empresas analizadas no tenían publicidad antes de la pandemia e implementaron redes sociales para fortalecerse. Este fue un reto grande para las empresas, no eran expertas en marketing digital, buscaron asesoría y delegaron a una persona en la empresa para esta labor.

Con el contexto anterior, el diagnóstico permite realizar el análisis de factores externos, qué acorde con

Pupo et al (2018), y Gamboa y López (2020), se debe analizar detalladamente el entorno para minimizar el impacto negativo, al actuar como una amenaza, o aprovechar los cambios como oportunidades de crecimiento. Los factores externos estudiados, son determinados por los autores Johnson et al, (2006), y Amador-Mercado

(2022), como: políticos, socio-cultural, tecnológicos, legales y ecológicos o ambientales tal como lo expresa el cuadro 1. Estos factores se eligen porque en las entrevistas se evidenció que influyeron en el rendimiento de las mipymes antes y durante de la pandemia, tal como se observa en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1**  
**Factores externos antes y durante la COVID-19**

Factores	Antes	Durante
Políticas	Las empresas siempre se han acogido a toda la políticas establecidas por los entes del Estado con el fin de no afectar la empresa.	Las empresas cumplen las políticas del Gobierno en tiempo de pandemia, para no afectar la salud o vida de las personas, muchos decretos impidieron las operaciones.
Economía	La economía, aunque era inestable estaba en un crecimiento que favorecía la rentabilidad de las empresas. Las ventas eran adecuadas a las proyectos por sus propietarios	En pandemia las ventas se suspenden totalmente por 2 meses, situación que afecta la rentabilidad de las empresas, posteriormente se permite la venta de alimentos a puerta cerrada y se inicia la recuperación lentamente. 6 de las empresas acuden a endeudamiento por créditos bancarios y las ganancias se destinan para el pago de créditos.
Socio-Cultural	Las personas, aunque utilizaban las plataformas digitales, aun su uso no era masivo, igualmente con las compras en línea. Existía libre movilidad de las personas en zonas pública y para sus desplazamientos se utilizaba transporte, se accedía al trabajo en oficina o lugares destinados para realizar labores, no se tenían normas de bioseguridad. Las empresas tenían determinadas las necesidades y los gustos de los consumidores para satisfacerlos con sus productos.	La pandemia genera cambios en el comportamiento, respecto a los hábitos de los clientes, se evidenció que las personas incrementan el uso de plataformas digitales para satisfacer sus necesidades, incluso se incrementan las compras en línea. Se observa poco uso de transporte, más trabajo en casa. Se genera una conciencia de protección de la salud con la adopción de normas de bioseguridad, alimentación saludable, mayor higiene, etc. Se evidencian cambios de gustos, de necesidades, esto lleva a las empresas a realizar ajustes, e innovar para satisfacer clientes.
Tecnología	Factor fundamental para el crecimiento de las empresas, en cuanto al desarrollo en las nuevas tecnologías, en el mercado se encontraban avances en tecnologías de la información y la comunicación que las empresas podían adquirir, pero por la limitación financiera, habían iniciado lentamente la adquisición en equipos, herramientas y programas de contabilidad.	A raíz de la pandemia se empezaron a implementar rápidamente herramientas tecnológicas como actualización de software, internet, se compran computadores, etc.
Ecológico	Las empresas reconocen que existían las leyes ambientales que debían cumplir, pero la mayoría de ellas no las aplicaba en su totalidad, como el reciclaje de sus basuras.	En pandemia 3 empresas utilizan elementos para transportar las comidas que sean biodegradables y 5 seleccionan residuos, aprovechando que hay menor volumen de desechos por no prestar atención en el sitio.
Legal	Las empresas cumplen con el registro mercantil, obligaciones tributarias, requisitos de salud y seguridad en el trabajo, aplicación de las leyes en la parte contractual de los trabajadores y las pequeñas empresas tienen registro invima. También algunas de las empresas se estaban expandieron con otra sede y alquilaba locales para el funcionamiento, cumpliendo con el contrato de arriendo.	Durante la pandemia, a las empresas se les dificulta el cumplimiento de las obligaciones tributarias, por lo cual se acogen a los beneficios que el Gobierno ofrece. Algunos empresarios que tenían 2 sedes y alquilaban locales, no pudieron cumplir con los cánones de arrendamiento y se cierran unos establecimientos. Fue difícil cumplir con el pago de la nómina, pero con grandes esfuerzos lo hicieron. Los requisitos de salud y seguridad en el trabajo se implementan con el protocolo de bioseguridad durante la pandemia. Cumplimiento de leyes emitidas en pandemia.

Fuente: Elaboración propia a partir de Saldarrariaga et al, (2021).

En el análisis se demuestra que las empresas experimentaron un cambio significativo provocado por factores externos, se resalta la crisis económica que causó pérdidas por el cierre convirtiendo en una gran amenaza, muchos clientes se quedaron sin trabajo, la situación económica de las familias también fue difícil y las ventas disminuyen, las políticas públicas en ese momento limitaban las operaciones.

Por otro lado, existía miedo e incertidumbre en clientes para adquirir productos, además, aunque el mercado ofrecía tecnología antes de la pandemia para las empresas, estas no eran tecnológicamente competitivas, los propietarios tuvieron que replantear sus estrategias de producción y atención al cliente a medida que el Gobierno fue permitiendo la reapertura y reorganizarse para defenderse de amenazas externas.

El factor socio-cultural definido por Mancilla y Amorós (2012), quienes instituyen que los comportamientos de los clientes cambian y forman otras preferencias, se confirmó en la información recolectada de las mipymes estudiadas, puesto que el factor influyó en el comportamiento de clientes en pandemia, hubo cambio del comportamiento, gustos y necesidades de los consumidores. Algo importante en los factores legales es que, en el 2021, la DIAN reduce el impuesto nacional de consumo al 0% en el país y se extiende

hasta el año 2022 para favorecer establecimientos de comidas y bebidas.

Los factores externos afectaron la producción de la empresa y el clima laboral que estas tenían antes de la pandemia, acorde con Pupo et al, (2018), la situación vivida por el aislamiento preventivo, género, cambios apresurados y como consecuencia los trabajadores de las empresas estaban temerosos por la incertidumbre que afectó el clima laboral. La economía del país y de la región entro en una crisis preocupante, acorronjando la liquidez financiera de las mipymes estudiadas, esto referente a Guarín (2020), que les da mucha importancia a los indicadores financieros para las empresas.

Otro aspecto abordado, son los factores internos antes y durante el periodo de aislamiento, que se identifican a través de la información recolectada, para evidenciar los cambios que sufrió cada una de las empresas y que afectó de manera directa el desempeño organizacional. A continuación, se pueden observar el análisis de los factores internos que incluyen (Cuadro 2): recursos físicos, capacidad tecnológicos, capacidad financiera, capacidad de producción, capacidad humana, publicidad, innovación, y adaptación, definidos por autores como Valle & Tapia (2020); Bravo et al, (2019) y Parra, (2011):

**Cuadro 2**  
**Factores internos antes y durante la COVID-19**

Factores	Antes	Durante
Recursos Físicos	Los recursos físicos son locales, equipos de producción, herramientas y muebles como mesas, sillas, estantes, etc., necesarios para el funcionamiento y con los que las empresas contaban para el ofrecimiento de sus productos. Tenían proveedores que les ofrecían materia prima de buena calidad y suficientes productos terminados para ofrecer a sus clientes.	Los recursos físicos disminuyen, 3 empresas tenían 2 sedes cierran 1, se acondiciona el área de producción, recogen mesas y sillas. Los proveedores y la materia prima son escasos, al inicio se ajustan los menús para ofrecer los productos según se obtuviera la materia prima, el producto terminado era escaso, únicamente se producía según la solicitud de los clientes.

## Cont... Cuadro 2

Factores	Antes	Durante
Capacidad Tecnológica	Las empresas se estaban invirtiendo para fortalecer la infraestructura de los negocios, recurso humano calificado y equipos de cocina para elaboración de alimentos. En cuanto a equipos de cómputo, las pymes si habían invertido en esto, las microempresas le daban poca importancia. Se destinan pocos recursos para obtener software contable	Se aprovechan equipos de cocina y la infraestructura se adecuada para elaboración de productos a puerta cerrada, las sillas y mesas se recogen. Continúa el recurso humano calificado de cocina y se implementa personal para entregas a domicilio o se contrata con otras empresas. Los equipos de cómputo son fundamentales para la publicidad por redes sociales, manejo y actualización de páginas web, incluso pedidos en línea, también el celular toma importancia por la implementación de whatsapp business para ofrecer los menú y solicitud de pedidos
Recursos Financieros	Las empresas venían en crecimiento debido al reconocimiento y posicionamiento, por otro lado, en la mayoría de las empresas los recursos financieros eran recursos propios sin endeudamiento.	Las empresas sufren pérdidas económicas por el cierre, pero a pesar de ello 6 de las empresas recurren a créditos bancarios para operar, 4 continúan con recursos propios sin endeudamiento.
Capacidad de Producción	La producción se vio afectada por paros en la región y el cierre de vías que impidió el paso de la materia prima, sin embargo, el área productiva de las empresas producía con los recursos adecuados en un tiempo determinado. La producción se estaba incrementando, porque la demanda había crecido.	La producción se ve afectada ya que la materia prima fue escasa en el momento de la reapertura de las empresas. La demanda disminuye por la pandemia.
Capacidad Humana	El Recurso Humano estaba compuesto entre 10 y 17 empleados con bajos ausentismo. Con conocimientos necesarios en la elaboración de los alimentos y suficiente experiencia.	El Recurso humano se redujo entre 6 y 9 empleados, los niveles de ausentismos continúan siendo bajos. La disminución del recurso humano convirtió a las pequeñas empresas en microempresas. Los trabajadores tenían conocimientos necesarios en la elaboración de alimentos y experiencia.
Publicidad	Las empresas no tenían mucha publicidad ya que la inversión en esta variable era mínima y se le daba poca importancia. Solamente una empresa utilizaba las redes sociales para el posicionamiento de la marca	La publicidad que convierte en una variable relevante ya que es un medio masivo para vender, por lo tanto, se empieza a explorar redes sociales. Se aplican estrategias de campañas de posicionamiento y recordación a clientes por medio de redes sociales, también se ofrece el servicio a domicilio y resaltan la importancia de las medidas de bioseguridad e innovación en productos para renovar el menú
Innovación	5 de las empresas estaban explorando nuevos productos para innovar la carta con el fin de satisfacer a los clientes.	Algunos de los productos ofrecidos en el menú cambian por la escasa materia prima y por cambios en gustos y necesidades de los consumidores. Se implantan formatos para dar seguimiento al control de calidad. Con el aislamiento se propone un modelo de venta por otros canales de distribución y nuevos menús.
Adaptabilidad	Las empresas intentaban adaptarse a las condiciones del entorno con el fin de permanecer vigentes en el mercado cumpliendo los requerimientos de los clientes.	Inicialmente fue complejo el proceso de adaptación, las nuevas condiciones del entorno eran inciertas, pero a medida que el tiempo pasaba se logra cumplir con exigencia del entorno: cumplimiento de normas de bioseguridad, implementación de mayor higiene, adaptar los productos acorde a la consecución de materia prima, la atención de los clientes por canales virtuales para pedidos a sus residencias.

Fuente: Elaboración propia a partir de Saldarrariaga et al, (2021).

La anterior tabla, evidencia los cambios producidos por los factores internos antes y durante el periodo de aislamiento, ocasionando debilidades como: reducción de recursos físicos, de personal, y recursos financieros. En cuanto a producción hubo un impacto negativo al existir en escases de materia prima.

Por otro lado, la necesidad de las empresas de implementar herramientas digitales de publicidad y comunicación como redes sociales y WhatsApp, lo cual se convirtió en una fortaleza con el fin obtener más clientes y fidelizar a los existentes, también se implementó el servicio a domicilio como nuevo canal de entrega. Un hallazgo importante fue que, con la reducción de personal, las pequeñas empresas se convierten en micro empresas, además de la pérdida de capacidad en de ventas brutas durante la pandemia.

Acorde a los autores, las empresas deben planear el cambio, lo mencionan Parody et al, (2016), a las organizaciones les corresponde tener la capacidad de planear la adquisición de recursos, para esto se determina el tiempo de adquisición para definir estrategias, pero es evidente que durante la pandemia las empresas debían actuar de prisa, lo que redujo el tiempo para planear. La innovación, acorde con González y Martínez (2014), dejó a las empresas dar respuesta a los cambios ocasionados por la pandemia y de esta manera todas las empresas estudiadas lograron sobrevivir en el mercado a pesar de las adversidades de la COVID-19, esto unido a la adaptabilidad a la que Aguado y Cernada (2016), consideran como la habilidad de cambiar en las empresas para responder a cambios no anunciados, fue factor definitivo.

Las estrategias propuestas por

empresas para continuar en pos pandemia como campañas publicitarias en redes sociales, confirma la posición de Paz y Moreno (2020), quienes afirman que la publicidad digital es la más utilizada, por medio de redes sociales. Según los entrevistados, esto les permitió conocer los nuevos gustos de los consumidores para innovación en productos, renovar el menú, aumentar ventas digitales para buscar nuevos mercados, aprovechar recursos organizacionales, e impulsar el posicionamiento de la empresa.

Los empresarios reconocen que fue una situación difícil, sin embargo, aprendieron muchas cosas, las cuales llegaron para quedarse, se encuentran en un contexto diferente tanto interno como externo, reconocen que la influencia del entorno puede cambiar el rumbo de la empresa, sin embargo, se debe tener pleno conocimiento de los que sucede dentro y fuera de la empresa. La implementación de la tecnología y el incremento de la capacidad tecnológica fue la mejor decisión que tomaron, las redes sociales, las páginas web, el WhatsApp business, llegaron a los clientes de manera virtual e incrementaron ventas y mercados, esto les permitió innovar en varios factores.

Después de la pandemia, las mipymes visualizan que, para el futuro, deben seguir innovando en sus menús, en atención al cliente y nuevos servicios, etc. La implementación de las tecnologías y la virtualidad debe continuar, por tanto, no se debe dejar de lado todo lo que se logró, esto les da la oportunidad de ampliar más el mercado, propender por su crecimiento y continuar con el posicionamiento en el mercado.

Hoy las empresas analizadas abren sus puertas para la atención de los clientes en sus establecimientos, se han incrementado ventas tras la nueva

normalidad en la ciudad, se reactiva el turismo y la realización de eventos centrales. Las empresas se enfrentan a nuevas problemáticas como la inflación, sus materias primas han sufrido un fuerte incremento en precios, lo que afecta nuevamente la producción, se ven en la necesidad de subir precios de productos.

## 5. Conclusiones

El diagnóstico organizacional es una herramienta muy importante para las empresas, las deja conocer más a fondo, que sucede tanto dentro como fuera de ellas, de esta forma se puede proponer soluciones a circunstancias que interrumpen el actuar de las mismas, tomando oportunidades que les admiten mejorar. Las amenazas, como la pandemia, pueden surgir en cualquier momento, las empresas deben estar preparadas para enfrentar situaciones similares en el futuro. Los cambios surgidos en las empresas deben verse como oportunidades para mejorar, las empresas prácticamente inician nuevamente en situaciones diferentes, reorientando las maneras de operar y producir, adaptarse a un contexto competitivo, a los cambios de los consumidores y a las nuevas necesidades.

Hoy las empresas, deben considerar el uso de aplicaciones para solicitudes de productos y continuar con servicio de domicilios que se ha afianzado entre los clientes y origina ventas de comida en lugares diferentes a las instalaciones, permitiendo incremento de ventas en nuevos segmentos de mercado, y se mejora la eficiencia en atención a clientes dentro de sus locales, ya que se evita la saturación de personas.

Los límites de aforo de personas dentro de las instalaciones y la necesidad de los clientes de permanecer en espacios abiertos después de la pandemia, muestra la necesidad de ofrecer a los clientes espacios aireados. Las canales digitales de publicidad y venta ya venían en auge, pero a causa de la pandemia tuvieron un desarrollo acelerado al ser herramienta de gran utilidad para las empresas, les dio agilidad en el servicio, mejoraron la demanda de productos y brindaron el servicio con el menor contacto posible. Se incrementaron los pagos por aplicaciones móviles, los códigos QR en los menús se implementan, el uso de redes sociales y WhatsApp para tener contacto con los clientes, que hoy debe perdurar.

## Referencias bibliográficas

- Aguado, D., y Cernada, R. (2016). Adaptarse o morir lentamente. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, (118), 36-40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5795451>
- Alcaldía de Popayán (2014). Acuerdo 013 de 2014. *Política pública para el conocimiento, la salvaguarda y el conocimiento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Popayán*. Popayán, Cauca, Colombia.
- Álvarez, F. (2015). *Implementación de Nuevas Tecnologías, Valuación, Variables, Riesgos y Escenarios Tecnológicos*. (1ra. ed.). UFG Editores.
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 4(8), 1-2. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>

- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas-ACOPI (2021). Perspectivas económicas MIPYMES 2021. <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/PERSPECTIVAS-ECONOMICAS-2021.pdf>.
- Bravo, R., Valenzuela, M., Ramo, S., y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- Cabiço, M. A., Neme, C. S., y Sandoval, C. M. (2022). Gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas en Mozambique. *Revista Ciencia UNEMI*, 73(83). <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol15iss38.2022pp73-83p>
- Cámara de Comercio del Cauca (2020). *Informe de Gestión o Labores Correspondiente a la Vigencia 2019*. Anual, Popayán.
- Cámara de Comercio del Cauca. (2021). *Informe de Gestión o Labores Correspondiente a la Vigencia 2021*. Anual, Popayán.
- Chávez, C., Campuzano, V., y Betancourt, G. (2018). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Clasificación para su Estudio en la Carrera de Ingeniería En Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 14(65), 247-255. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000500247&lng=es&nrm=i](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000500247&lng=es&nrm=i)  
[so](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000500247&lng=es&nrm=i)
- Cohen, N., y Gómez, R. G. (2019). *Metodología de la Investigación, ¿Para Qué?*. Editorial Teseo.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL (2021). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27117/S2001704.pdf?sequence=1>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9na. ed.). Pearson Education.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE. (2020). *Boletín Producto Interno Bruto*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen\\_rueda\\_de\\_prensa\\_PIB\\_IIItrim20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_rueda_de_prensa_PIB_IIItrim20.pdf)
- Díaz, B., Torruco, G. U., Martínez, H. M., & Varela, R. M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext)
- Flores Ccanto, F., Ramos Vera, R., Ramos Vera, F., & Ramos Vera, A. M. (2019). Gestión de Innovación tecnológica y globalización como factores impulsores de la calidad de servicio y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1239-1248. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30174>
- Gallardo, E. E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo*. (1ra ed.). Universidad Continental.
- Gamboa, C. D., y Lopez, F. R. (2020). *Factores del Declive Empresarial de las Pequeñas Empresas de Municipio de Ocaña en Epoca de Pandemia, COVID -19*. [Trabajo de grado, Univerdad Francisco de Paula Santander Ocaña, Facultad de Ciencias



- Administrativas y Ecomicas, Ocaña]. <http://repositorio.ufpso.edu.co/bitstream/123456789/3160/1/34602.pdf>
- García, M., Grilló, M., & Morte, N. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-75. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Georgieva, K. (2020). *Afrontar la crisis: Prioridades para la economía mundial*. Fondo Monetario Internacional. <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/04/07/sp040920-SMs2020-Curtain-Raiser>
- Gómez Acero, J. C., Murillo Rozo, S. A., y Rodríguez Araque, E. (2018). Diseño y Desarrollo de una Herramienta de Diagnóstico Integral Empresarial. *Opción*, (Especial No. 18), 762. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23953/24399>
- Gómez, B. S. (2012). *Metodología de la Investigación*. (1ra ed.). Red Tercer Milenio S.C.
- González, M. C., & Martínez, C. J. (2014). Gerencia Estratégica e Innovación Empresarial: Referentes Conceptuales. *Dimensión Empresarial*, 12(1), 107-116. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/282/263>
- González, V. H., Martínez Tapia, K. C., Martínez Tapia, M. C., Barcia Villacreses, K., & Sabando-Vera, D. (2018). Diagnóstico Empresarial y Capacidad de Absorción e Innovación de las Pymes del Sector Industrial Farmaceutico de Guayaquil. En L.A. Institutions, Innovation in Education and Inclusion: Proceedings of the 16th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology (págs. 1-11). LACCEI - Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions. <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2018.1.1.100>
- Grajales López, C., Zарtha Sossa, J., Hernández Zarta, , Estrada Reveiz, R., Guarnizo Gómez, C. A., Díaz Uribe, J. H., & Gómez Garcés, J. (2016). Vigilancia Tecnológica y Análisis del Ciclo de Vida de la Tecnología: Revisión de herramientas para el diagnóstico empresarial y la aplicación del ciclo de vida del producto en el sector turismo. *Revista Espacios*, 37(36), 1-18. <http://www.revistaespacios.com/a16v37n36/16373619.html>
- Guarín, A. C. (2020). *Análisis del impacto causado por la pandemia del Covid-19 en empresas del sector comidas rápidas de Barrancabermeja (Santander), mediante el uso de herramientas de planificación estratégica*. [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa De Colombia, Barrancabermeja, Santander]. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/33069>
- Hernández Chavarria, J. (2017). Capacidades tecnológicas y organizacionales de las empresas mexicanas participantes en la cadena de valor de la industria aeronáutica. *Economía: teoría y práctica*(47), 65-98. <https://doi.org/10.24275/etypuam/472017/hernandez>
- Hernández, F. L. (2016). Entorno y empresa. *Revista Entorno y Empresa*, XXII(2), 6-7. <https://www.redalyc.org/journal/280/28049145001/html/>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.). McGraw - HILL Interamericana de México, S.A.
- Herrera González, D., Ramírez Martínez, G., & Rosas Castro, J. A. (2017). *Evaluación y diagnóstico de las*

- organizaciones. (1ra ed.). Editorial Hess, S.A. DE C.V.
- Johnson, G., Scholes, K., & Richard, W. (2006). *Dirección Estratégica*. (7ma ed.). Pearson Educación S.A. [https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2017D\\_ADM475\\_11\\_73253.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2017D_ADM475_11_73253.pdf)
- Koval, S. (2011). Convergencias Tecnológicas en la Era de la Integración Hombre-Máquina. *Razón y palabra*(75), 1-17. [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia\\_75/05\\_Koval\\_V75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/05_Koval_V75.pdf)
- Lara, F. J., & Cervantes, F. J. (2022). Identificación de ventajas competitivas para las pymes mexicanas en los mercados emergentes: resultados de un estudio bibliométrico. *The Anáhuac Journal*, 22(1), 36-65. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2022v22n1.02>
- Ley 590 de 10 de julio de 2000. por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. 12 de julio de 2000. D. O. No. 44078.
- López-Intriago, C. F., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Moreno, V. P. (2020). Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 427-454. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.701>
- Mancilla, C., y Amorós, J. (2012). La Influencia de Factores Socio-Culturales en el Emprendimiento, Evidencia En Chile 2007 - 2010. *Multidisciplinary Business Review*, 5(1), 12. <http://www.asfae.cl/journalmbr/images/stories/pdf/MBR%202012%20-%205%20-%20Claudio%20Mancilla%20-%20Jose%20Ernesto%20Amoros.pdf>
- Márquez Ortiz, L. E., Cuétara Sánchez, L. M., Cartay Angulo, R. C., & Labarca Ferrer, N. J. (2020). Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 233-253. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063104020/html/>
- Mincomercio (23 de marzo de 2020). *Decreto 457, mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/general/decreto-457-mediante-el-cual-se-imparten-instrucci>
- Monroy, P. L., Cardozo M. C., Torres H. A. & Flórez F., D. (2022). Fortalecimiento en la competitividad de las mipymes del corredor Productivo Rinn (Zipaquirá, Cajicá y Chía) por medio de estrategias de innovación. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S2), 566-576. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2828/2784>
- Montoya, A. C., y Boyero, S. M. (2016). El Recurso Humano Como Elemento Fundamental para aa Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- NU. CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Naciones Unidas. CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos- OECD (2006). *Manual de Oslo* (3ra ed.). OCDE y Eurostat
- Pacheco-Ruiz, C., Rojas-Martínez, C., Nieves-Núñez, W., & Hernández-Palma, H. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas.

- Información tecnológica*, 31(5), 89-100. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089>
- Paredes-Guerrero, R., Tapia-Segura, S., y Silva-Vimos, M. (2021). Análisis administrativo, legal y operativo, para la creación de emprendimientos de alimentos y bebidas. *Polo del Conocimiento*, 6(9), 21-44.
- Parody, M. K., Jiménez, C. L., y Montero, P. J. (2016). Análisis de los factores internos de competitividad: caso de las empresas lácteas del Cesar, Colombia. *Ciencias estratégicas*, 24(35), 199-210. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151352655012>
- Parra, J. F. (2011). Determinantes de la Probabilidad de Cierre e Nuevas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 19(1), 27-53. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a03.pdf>
- Paz, J., y Moreno, K. (2020). Efectividad de las Estrategias Publicitarias en las Pymes: Un Análisis de Revisión de Literatura. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 24(98), 53-62.
- Peña Ariza, L. V., & Felizzola Jimenez, H. A. (2020). Optimización de la capacidad de producción en una empresa de alimentos usando simulación de eventos discretos. *Revista chilena de ingeniería*, 28(2), 277-292. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000200277>
- Pinheiro de L., O., Breval S., S., Rodríguez T., C., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264-276. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000200264>
- Pupo, G. B., Velázquez, Z. R., y Tamayo, F. M. (2018). Impacto de los factores externos en el clima organizacional de empresas constructoras. *Ciencias Holguín*, 24(1), 85-91. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181553863008/181553863008.pdf>
- Rodríguez R, J. S., & Quintero S, I. C. (2022). Capacidades De Innovación Empresarial En América Latina Revisión De Literatura. *Ciencias Administrativas*(19), 1-17. Doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e096>
- Rodríguez Rengifo, J. S., & Quintero Sepulveda, I. C. (2021). Capacidades de Innovación Empresarial en América Latina. Revisión de la Literatura. *Ciencias Administrativas*, (19), 096. <https://doi.org/10.24215/23143738e096>
- Rodríguez, M. D. (2016). *Diagnóstico Organizacional*. (8va. ed.). Alfaomega Colombia.
- Rodríguez, M. G., Chávez, S. J., Muñoz, F. J., y Rodríguez, C. B. (2004). Factores críticos en la gestión del proceso productivo en el sector de pastas alimenticias del municipio San Francisco – estado Zulia. *Multiciencias*, 4(1), 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90440107.pdf>
- Rodríguez-Sánchez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Rueda, D., & Arias, B. (2009). Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. *Cuadernos de Contabilidad*, 10(27), 247-268. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-14722009000200003&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-14722009000200003&script=sci_abstract&tlng=es)
- Sansores G, E. A., Navarrete M., J. E., Alvarado-Peña, L. J., & Licandro, O. D. (2020). Diagnóstico situacional en microempresas mexicanas: Fracaso

- o sobrevivencia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 61-76. [https://www.redalyc.org/journal/280/28063104008/html/#redalyc\\_28063104008\\_ref9](https://www.redalyc.org/journal/280/28063104008/html/#redalyc_28063104008_ref9)
- Semana (2020). El drama de las Mipymes. *Semana*. <https://www.semana.com/empresas/articulo/la-dificil-situacion-de-las-mipymes-por-el-coronavirus/284722/>
- Taipe, Y. J., & Pazmiño, J. F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(3), 163-183. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/48>
- Uzcátegui Moreno, L. M. (2022). Transformación en las potencialidades investigativas para estudiantes del Centro Local Trujillo de la Universidad Nacional Abierta. *Revista Temario Científico*, 2(1), 8-23. <https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.1.2.2>
- Valle Morales, R. A., & Tapia Moreno, I. (2020). Factores organizacionales que influyen en la generación de vinculación entre empresas y universidades. *Revista Telos*, 22(1), 45-58. <https://doi.org/10.36390/telos221.04>
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Ecoe Ediciones.