



**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
INFORME TÉCNICO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE USO DE LOS MEDIOS DIGITALES PARA
AFRONTAR EL IMPACTO DE LA PANDEMIA EN AUDINOVA S.A.S.**

AUTORES

**LILIANA PATRICIA ÁLVAREZ RUIZ
MARÍA PAULA CARDONA LIZARAZO
LISSY MILADY HERNADNEZ**

**UNIVERSIDAD EAN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROCESOS DE CALIDAD E INNOVACIÓN**

**BOGOTÁ D.C.
7 DE NOVIEMBRE DE 2021**

Tabla de Contenido

RESUMEN	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
Descripción del problema.....	4
Pregunta de investigación.....	5
OBJETIVOS.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos específicos.....	5
JUSTIFICACIÓN	5
MARCO TEÓRICO.....	6
Antecedentes y Estado del Arte	6
Teorías y modelos	9
MARCO INSTITUCIONAL.....	12
METODOLOGÍA	15
Primer nivel	15
Enfoque, alcance y diseño de la investigación.....	15
Definición de variables.....	16
Población y muestra	23
Segundo nivel.....	23
Métodos y/o instrumentos para recolección de información.....	23
Técnicas de análisis de datos	24
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	26
CONCLUSIONES	38
REFERENCIAS.....	44

RESUMEN

La pandemia del COVID-19 ha generado a nivel mundial una exposición significativa a cambios económicos y sociales, lo cual ha puesto a prueba la capacidad de resiliencia de las empresas para adaptarse al impacto generado por la crisis sanitaria, particularmente con un mayor efecto negativo sobre las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs), que han debido recurrir a modificaciones en sus modelos de negocio, incorporando el uso de medios digitales en sus operaciones para afrontar las fuertes medidas de confinamiento y distanciamiento social.

Esta investigación busca formular estrategias enfocadas en el uso de medios digitales como herramientas útiles para afrontar el impacto generado por el COVID-19, tomando como caso de estudio la microempresa colombiana Audinova, S.A.S, una organización dedicada a la interventoría, auditoría y consultoría a empresas en el sector salud, actualmente con operaciones detenidas desde el 2020. A partir de un enfoque mixto se realizará un diagnóstico de la organización, complementado con una descripción de las acciones implementadas por otras empresas basadas en medios digitales para superar la crisis, con el objetivo de diseñar una estrategia recomendada a esta microempresa para afrontar a crisis y retomar su ejercicio empresarial.

Palabras clave: MIPYMEs, COVID-19, crisis empresarial, tecnología, medios digitales, sostenibilidad, sector salud.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Descripción del problema

Audinova S.A.S es una microempresa dedicada a la interventoría, consultoría, auditoría integral, asesoría administrativa y de procesos en el sector salud y relacionados. La empresa busca ofrecer a sus clientes soluciones en áreas de facturación, auditoría médica, gestión de cartera y desarrollo de procesos administrativos eficientes (Audinova S.A.S, 2021). A causa de la pandemia del virus del COVID 19, los recursos del sector salud se han priorizado para atender la emergencia sanitaria, relegando así los procesos administrativos a un segundo plano, esto quiere decir que para los servicios de consultoría administrativa y de procesos para EPS e IPS, es muy probable que no haya recursos disponibles en tanto no se supere la pandemia o se estabilicen paulatinamente sus efectos no solo en la salud, sino también en la economía. Estas medidas de contención del COVID-19 de acuerdo con Veugelers, Rückert & Weiss (2019) afectarán en mayor o menor grado, según su duración, la viabilidad de muchas micro y pequeñas empresas formales, ya que este tipo de empresas de por sí están en desventaja estructural por la brecha tecnológica que se ha registrado entre empresas de diferente tamaño en el contexto de la digitalización.

Es desde esta perspectiva que le surge a Audinova S.A.S. la necesidad de implementar estrategias que le permitan garantizar su continuidad en el sector, habiendo identificado como resultado de esta crisis, un sinnúmero de riesgos a los que se encuentra expuesta, pero que, de ser transformados en oportunidades, pueden revertir los efectos que hasta el momento tienen sumida a esta empresa en la zozobra propia de la falta de sus clientes potenciales, conforme a las investigaciones de Cáceres Carrasco y Aceytuno Pérez (2008) “La depresión económica puede ser un factor que impulsa la búsqueda de innovaciones ya que, como se ha señalado, estimula a los empresarios a buscar la vía para crecer, sobrevivir y alcanzar el éxito”.

La emergencia sanitaria también abre una puerta para el sector en que opera Audinova S.A.S. si toma a su favor los cambios que se están presentando, adaptándose a las exigencias de las nuevas normativas establecidas por el gobierno para el sector salud, además de utilizar las herramientas de tipo tecnológico que acercan a los proveedores con los clientes de una manera más eficiente y oportuna; ofreciendo a las EPS y las IPS herramientas que las hagan más competentes, les permitan identificar las falencias en la prestación del servicio y les brinden ideas para innovar y así poder ofrecer servicios de calidad, optando por lo mencionado

por Schaltegger et al. (2012), la innovación de procesos supondría una inversión en digitalización, una mejora de la línea tecnológica, un ajuste de la cadena de proveedores o ajustes del sistema que conducen a una mayor sostenibilidad.

Pregunta de investigación

¿Qué estrategias de uso de medios y herramientas digitales se pueden proponer a Audinova, una microempresa colombiana dedicada a la consultoría a empresas del sector salud, para afrontar el impacto generado por la pandemia?

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar estrategias enfocadas en el uso de medios digitales como herramientas útiles para afrontar el impacto generado por la pandemia en Audinova S.A.S.

Objetivos específicos

- Diagnosticar los principales factores que han impactado a la organización por efecto de la pandemia y evaluar la situación actual de la organización en el uso de medios digitales y herramientas tecnológicas.
- Describir la aceptación y adopción de los medios digitales en las MiPyMEs como herramientas empresariales.
- Describir estrategias y acciones enfocadas en los medios digitales que las empresas han usado para afrontar la crisis generada por la pandemia.

JUSTIFICACIÓN

La pandemia del COVID-19 ha producido un impacto muy profundo sobre la economía y la sociedad, donde la vulnerabilidad de las empresas MiPymes es evidente, como lo manifiesta la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), al pronosticar que cerca del 20% de las empresas en Bogotá y Cundinamarca se verán obligadas a cerrar (ACOPI, 2020). Ante desastres como el Covid-19, la acción emprendedora se ocupa de condiciones psicológicas, conexiones remotas y resiliencia (Pastor, 2020), así pues, de acuerdo con lo argumentado por Maritz et al. (2020) las medidas estratégicas adoptadas deben ser proactivas para aprovechar con precisión las oportunidades.

El presente estudio busca indagar respecto al potencial que puede tener el uso de medios digitales y herramientas tecnológicas, considerando las nuevas limitaciones que trae la pandemia a las microempresas, particularmente aquellas en el sector de consultoría para empresas de salud, donde desarrolla sus actividades la organización objeto de estudio. En tiempos de crisis como el Covid-19, las inversiones en tecnologías digitales caracterizan una solución fructífera para mitigar los efectos disruptivos, aumentando así el nivel de resiliencia organizacional. A pesar de la dificultad para medir el valor de la economía digital, su tamaño oscila entre el 4,5% y el 15,5% del PIB mundial (UNCTAD, 2019). A nivel individual, más de 4.5 mil millones de personas en todo el mundo están representadas por usuarios de Internet, y casi 4 mil millones de personas son usuarios de redes sociales (We are Social, 2020). A nivel de empresa, muchas organizaciones ya han comenzado a dirigir sus inversiones estratégicas al desarrollo de infraestructuras digitales y herramientas TIC.

Esta investigación busca adicionalmente contribuir a otras empresas en el sector salud, EPS e IPS, ya que la reactivación económica puede requerir nuevamente que estas empresas manejen trámites administrativos que pueden haber sido relegados al dar prioridad a la atención de la crisis sanitaria. La reactivación de Audinova puede resultar útil para el sector, dado que la empresa está altamente calificada para continuar aportando su experiencia respecto a procesos eficientes, temas administrativos y normativos para las EPS e IPS, que pueden requerir personas expertas en brindar asesoría para atender las nuevas necesidades que puedan surgir a estas entidades a partir de la emergencia sanitaria.

El estudio busca generar un aporte al campo de investigación de Emprendimiento y Gerencia de la Universidad EAN, especialmente enmarcado en el Grupo de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas – G3Pymes y la línea de investigación de innovación para la sostenibilidad de las organizaciones.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes y Estado del Arte

Pandemia del COVID-19 y crisis empresarial

Desde la declaración de emergencia y aislamiento preventivo obligatorio en marzo de 2020 a causa de la pandemia del COVID-19, en Colombia la cifra de contagios ha ascendido hasta casi 5 millones de casos en agosto de 2021, considerando una crítica suma de más de

100.000 muertes (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021). Estas alarmantes cifras han resultado en fuertes confinamientos y restricciones, con importantes efectos sociales, económicos y políticos, por ejemplo, en 2020 se evidenció una reducción del PIB en Colombia de 6.8% y un aumento de la tasa de desempleo que ha alcanzado una cifra de 15.9% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021) situando nuestro contexto macroeconómico dentro de las economías más afectadas por la pandemia.

En este último año de emergencia, el sistema de salud del país ha enfrentado una gran crisis, con una alta demanda de tratamientos y cuidados críticos que ha exigido dar prioridad a destinar los recursos en atender la emergencia sanitaria y mitigar la congestión de la red hospitalaria causada por el virus, lo cual, ha generado a su vez un impacto significativo en las organizaciones que no prestan servicios esenciales, particularmente aquellas pequeñas, medianas y micro empresas que presentan mayor inestabilidad al no contar con los recursos suficientes para financiar su actividad en medio de operaciones interrumpidas, por ejemplo, los trabajadores independientes tienen un riesgo de hasta el 89,5% de perder su trabajo a raíz de esta coyuntura (CESLA-ANDI, 2020).

Este fenómeno ha generado una importante corriente de investigación internacional entorno a los desafíos, retos y recomendaciones para las pequeñas y medianas empresas dentro de la crisis empresarial actual. Particularmente Zutshi et. al (2021), menciona estudios relacionados al dinamismo que requieren las empresas para responder de forma ágil y mitigar las dificultades financieras que ha supuesto el COVID-19. Dentro de las recomendaciones encontradas en la literatura, se ha identificado el rol de la tecnología como herramienta de supervivencia para las pequeñas empresas, por ejemplo, Musa & Aifuwa (2020) resaltan el uso de las redes sociales para solventar los problemas de flujo de efectivo en este tipo de empresas y Rashid et al. (2021), plantea también el uso de aplicaciones digitales y redes sociales en la comunidad de los emprendedores de pequeñas empresas rurales en Malasia, como herramientas estratégicas para promover sus productos y servicios para dar continuidad a sus actividades y asegurar su supervivencia.

Tecnología y desarrollo empresarial

Por otro lado, el papel de la tecnología en las empresas ha sido altamente estudiado en las últimas décadas, de acuerdo con lo planteado por Pitre-Redondo, Builes.Zapata &

Hernández-Palma (2021), la competitividad y el objetivo de alcanzar un desarrollo organizacional más eficiente se han convertido en motor de innovación y de búsqueda de nuevas alternativas de gestión que permitan incrementar la eficacia de sus acciones y la mejora de los resultados organizacionales (Franco Restrepo et al., 2014). En este sentido, el marketing digital ha surgido como respuesta a la nueva tendencia tecnológica que rodea a la población global y se ha convertido en una herramienta indispensable para alcanzar mercados mayores, en cantidad y cobertura, con la disponibilidad de canales de comunicación con los clientes reales y potenciales, que permitan mayor interacción e inmediatez (Cantillo Guerrero, 2013). Además, señalan que el comprador de hoy día cuenta con nuevas herramientas, en especial de comunicación, lo que lo hace más exigente en el momento de tomar sus decisiones (Valencia et al., 2014).

En relación con esto, el usuario actual usa las novedades tecnológicas para adquirir más información y comparar productos, en especial los que se encuentran disponibles en internet; además, se comunica constantemente con otros individuos de la web, intercambiando opiniones y evaluaciones de los productos o servicios que pretende (Kotler et al., 2018). Por otra parte, en los casos en los que las ventas se concretan en las tiendas físicas, los usuarios también han explorado sus otras alternativas a través de la red, por lo que llegan al sitio plenos de información, con la cual comparan lo que están percibiendo directamente y ello les permite una mejor evaluación sobre su decisión de compra (Restrepo Torres & Parra Osorio, 2013).

Por último, indican que en la actualidad, internet se encuentra en su versión web 5.0, basada en el reconocimiento de las emociones, lo cual es el resultado de la evolución dada a partir de su nacimiento, que inicia desde la resolución de operaciones básicas (web 0.0), siguiendo con el papel de información a través de páginas web (web 1.0), continuando con la aparición de redes sociales y comunidades virtuales (web 2.0), seguida por el uso de la inteligencia artificial (web 3.0) y finalizando en su etapa inmediatamente anterior, con el uso de mejoras en la conectividad, uso de espacios tridimensionales, computación en la nube, entre otras características (web 4.0) (Foroudi et al., 2017; Khanzode & Sarode, 2016). De esta manera, así como internet ha ido creciendo en su funcionalidad, del mismo modo lo ha hecho su funcionalidad, trayendo aportes al mercado que resultan significativos en el momento de establecer las ventajas competitivas para su sostenibilidad (Figuroa González, 2015).

Para el caso de Colombia, Cobo y Pérez–Uribe (2014), en su publicación *Proyecto Anamnesis. Desarrollo de una aplicación web y móvil para la gestión de una Historia Clínica Unificada de los colombianos*, hacen referencia a los problemas que van desde la cobertura de los servicios de salud, pasando por los graves problemas económicos que sufren las Entidades Prestadoras de Salud (EPS), y finalizando con la ineficiencia administrativa que atraviesan los diversos entes que hacen parte del sistema de salud en nuestro país. Además, mencionan dentro de dicho estudio que en 1975 se inició el desarrollo del Sistema Único de Información en Salud de Colombia (SISPRO), una herramienta que permite obtener, procesar y consolidar la información necesaria para la toma de decisiones, que apoyen la elaboración de políticas, el monitoreo regulatorio y la gestión de servicios en cada uno de los niveles y en los procesos esenciales del sector: aseguramiento, financiamiento, oferta, demanda y uso de servicios, y que suministra información para toda la ciudadanía. Lo anterior, muestra que el Gobierno colombiano está alineado con el uso de las TIC en el sector salud, no obstante, tanto las entidades de salud como las empresas relacionadas con este sector, desconocen la existencia o no hacen uso de estas herramientas y de otras de tipo tecnológico que les pueden permitir una optimización de sus procesos, o en otros casos los aplicativos no cumplen con los objetivos para los cuales fueron diseñados, por lo cual se evidencia aún un importante potencial de digitalización en el sector.

Teorías y modelos

Teoría de los negocios

El marco de teorías y métodos desarrollados respecto a cómo las PYMEs afrontan crisis en su entorno empresarial, aún se encuentra en construcción, a partir de investigaciones y estudios enfocados en la sostenibilidad empresarial, la innovación y los modelos de negocio.

De acuerdo con Gregurec et al. (2021), según la teoría de los negocios planteada por Peter Drucker en 1994, todas las organizaciones deben tomar en consideración tres supuestos que afectan directamente sus actividades, relacionados a (1) supuesto del entorno organizacional, (2) supuestos del cumplimiento de su misión, (3) supuestos de competencias y recursos que permiten cumplir esta misión. La teoría permite a las organizaciones replantearse sus modelos de negocio cuando se experimentan períodos de éxito o fracaso, por ejemplo, en este caso la teoría ha probado grandes fallas en los modelos de negocio de las PYMEs al enfrentarse a un entorno

organizacional caótico. Se observa que la pandemia del COVID-19 ha generado una crisis en el entorno organizacional que exige a las organizaciones repensar y transformar sus modelos de negocio, especialmente las pequeñas y medianas empresas que han sido las más afectadas por la pandemia, particularmente más aún aquellas en el sector de servicios por la naturaleza de sus actividades (Gregurec, Tomicic Furjan, & Tomicic Pupek, 2021).

Modelos de negocio sostenibles

La aparición y el desarrollo de las nuevas tecnologías requieren que las empresas se replanteen e innoven sus modelos de negocio y transformarlos en modelos sostenibles, mediante el uso de enfoques digitalizados orientados a servicios. Tanto los modelos de negocio basados en la innovación como los basados en la eficiencia conducen a un mayor rendimiento para las PYME, sin embargo, existe una diferencia relacionada al entorno, ya que en los países que tienen mayores capacidades en las empresas es la innovación la que prevalece, mientras que en las PYME destaca la eficiencia. Los modelos de negocio se reformulan para que las empresas vendan los llamados "servicios basados en resultados", y no productos, garantizando así la entrega de los "resultados de rendimiento de los productos". Para realizar todos estos cambios y para beneficiarse de las oportunidades que estos le puedan brindar, las empresas deben ir a través de una transformación estructural de sus procesos para desarrollar las habilidades necesarias y estar convencidos de que se ajusta a sus objetivos (Suciu (Vodă), Tudor, Chițu, Dovleac, & Brătucu, 2021).

Un modelo de negocio sostenible se ha interpretado como el uso que da una organización a los elementos, interrelaciones entre esos elementos e interacciones entre las partes interesadas para crear, entregar, capturar e intercambiar valor sostenible (Geissdoerfer, Bocken, & Hultink, 2016). De acuerdo con Emilsson et. al (2020), se han desarrollado estudios respecto a la sostenibilidad ambiental y empresarial de las empresas en industrias de servicios a nivel global, sin embargo, aún existen pocos estudios que relacionen los problemas de sostenibilidad empresarial e innovación en empresas de servicios especialmente en el campo de la salud; las relaciones entre los actores locales, como otras empresas, consumidores y otras partes interesadas resulta necesario para entender la sostenibilidad empresarial, por lo cual, se quiere realizar casos de estudio locales para tener un mayor entendimiento de la sostenibilidad empresarial.

De acuerdo con lo planteado por Obrenovic, et al. (2020), en su publicación *Mantenimiento de las operaciones empresariales y la productividad durante la pandemia de COVID-19: " Modelo de Efectividad y Sostenibilidad Empresarial"*, se presenta un estudio basado en la Teoría de los Equipos de Gestión de Crisis, la Teoría de las Partes Interesadas, y la Teoría de la Cognición Distribuida para construir un "Modelo de Efectividad y Sostenibilidad Empresarial durante la pandemia", con antecedentes teóricos existentes, que junto con estudios de casos de éxito ayudaron a identificar los aspectos esenciales y las estrategias que las empresas deberían emplear para sobrevivir y prosperar durante la crisis y después de la crisis. Para Tang (2021) la transformación digital está impulsada por el cambio tangible en el papel de la tecnología dentro de una organización. Ya no es una mera función de soporte que habilita los procesos comerciales, la tecnología ahora es capaz de mucho más. La tecnología ahora permite modelos comerciales nuevos e innovadores (por ejemplo, XaaS), impulsa el crecimiento de las ventas e incluso puede ser una fuente de Ventaja Competitiva.

Dentro de su artículo, los autores concluyen que han conceptualizado un enfoque innovador para la crisis empresarial generado por el COVID-19, desde la perspectiva de las características organizacionales, las operaciones, la transformación digital y la planificación financiera. Según Obrenovic, et. al (2020), *los hallazgos sugieren que las empresas que tienen liderazgo distribuido, fuerza laboral y cultura adaptativa sostienen las operaciones comerciales durante una pandemia. Además, las empresas resilientes permiten una toma de decisiones más informada y descentralizada.* Los autores resaltan que las organizaciones más prósperas hacen uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), integrando su intranet, redes sociales y plataformas de comunicación en línea dentro de sus actividades empresariales diarias, lo cual ayuda a fortalecer el vínculo con sus partes interesadas (empleados, clientes, proveedores, etc.), durante y también después de la crisis. Por último, se argumenta que *el equilibrio entre el almacenamiento de recursos y la resiliencia es crucial para anticipar una crisis*, lo cual los lleva a concluir que las empresas que poseen planes de contingencia financiera han logrado sostener sus operaciones durante una pandemia (Obrenovic, et al., 2020).

Transformación digital y modelo de aceptación de la tecnología

Profundizando en el papel de los medios digitales en el desempeño organizacional, según Martinčević & Kozina (2021) la transformación digital de las empresas implica el uso de nuevos

la tecnología digital (social, móvil, analítica, nube e Internet de las cosas) como factor clave por el cual las empresas mejoran su desempeño comercial, permite crear y aumentar el valor añadido de la empresa, es decir, transformar y cambiar sus modelos de negocio y forma de hacer negocios desde tradicional al negocio digital. La capacidad de una organización para transformar su negocio hacia la digitalización y la aplicación de nuevas tecnologías digitales depende en gran medida de la gestión de la empresa y de una clara estrategia digital como parte integral de la estrategia empresarial corporativa. Los medios digitales son vitales para promover y apoyar la estrategia de innovación de una empresa y el éxito sostenible resultante de las actividades de innovación. La capacidad tecnológica se puede representar mediante seis categorías: capacidad de aprendizaje, capacidad de I + D, capacidad de asignación de recursos, capacidad de producción, capacidad organizativa y planificación estratégica capacidad y de esta manera los emprendedores pueden aprovechar la flexibilidad de sus modelos de negocio para adaptarse a la incertidumbre del mercado y los cambios que son necesarios en las actividades diarias de la empresa (Kim, 2021).

El Modelo de aceptación de la tecnología (Davis, 1989) explica el impacto de la actitud y aceptación hacia una nueva tecnología sobre la adopción de la misma, la teoría ha sido utilizada en diferentes situaciones y probada como un modelo válido y confiable para explicar el uso y aceptación de la tecnología. El modelo ha sido adaptado dentro del estudio de Camilleri (2019), enfocado en la aceptación de los medios digitales por las pequeñas y medianas empresas como herramientas de involucramiento con sus stakeholders, investigando el impacto de la percepción de facilidad de uso y la utilidad percibida de los medios digitales en dueños y gerentes de este tipo de empresas, complementado con su ritmo de innovación tecnológica a partir del estudio de Grwal et al. (2004).

MARCO INSTITUCIONAL

La presente investigación tendrá como objeto de estudio la organización **Audinova S.A.S**, una compañía fundada con base en Bogotá, D.C., referenciada en el código CIU con el código 7020 correspondiente a actividades de consultoría de gestión. Audinova es una microempresa dedicada a la interventoría, consultoría, auditoría integral, asesoría administrativa y de procesos de producción en el sector salud y relacionados. Bajo las modalidades de outsourcing de servicios y/o asesoría, la empresa busca ofrecer a sus clientes soluciones en áreas

de facturación, auditoría médica, gestión de cartera y desarrollo de procesos administrativos eficientes (Audinova S.A.S, 2021).



Visión: Para el año 2024, ser la empresa líder, reconocida en Colombia y preferida por las compañías del sector salud y relacionadas, como la aliada estratégica y mejor opción para cubrir sus necesidades de apoyo, asesoría, outsourcing, desarrollo e implementación de procesos administrativos y soluciones eficientes que faciliten su operación, consolidación y crecimiento.

Misión: Ofrecer soluciones eficientes y oportunas en las áreas administrativas y operativas a las entidades del sector salud y relacionadas, respecto a sus necesidades de interventoría, consultoría, auditoría integral, organización, desarrollo, montaje, implementación y operación de procesos, que les generen valor y sinergia empresarial para sus proyectos.

Portafolio de servicios

- **Consultoría empresarial**
 - ✓ Diagnóstico e identificación de oportunidades de mejora de los procesos administrativos y operativos de las entidades del sector Salud y relacionadas, puestos a consideración por el cliente, con el objetivo de contribuir a la cadena de valor de la entidad.
 - ✓ Implementación de los procesos administrativos y operativos de las entidades del sector salud y relacionadas para contribuir al logro de los estándares de desempeño definidos para cada proceso.
 - ✓ Diseño o evaluación de estrategias, planes, campañas y programas especializados relacionados con el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
 - ✓ Evaluación integral de temas específicos requeridos por las entidades vinculadas al Sistema General de Seguridad Social en Salud, incluyendo estudios especializados, mediciones y evaluaciones requeridas por las entidades, en temas específicos del interés de estas.
- **Auditoría integral, interventoría administrativa y trámite de facturas del sector salud:** Audinova ofrece a sus clientes excelentes resultados en la auditoría integral

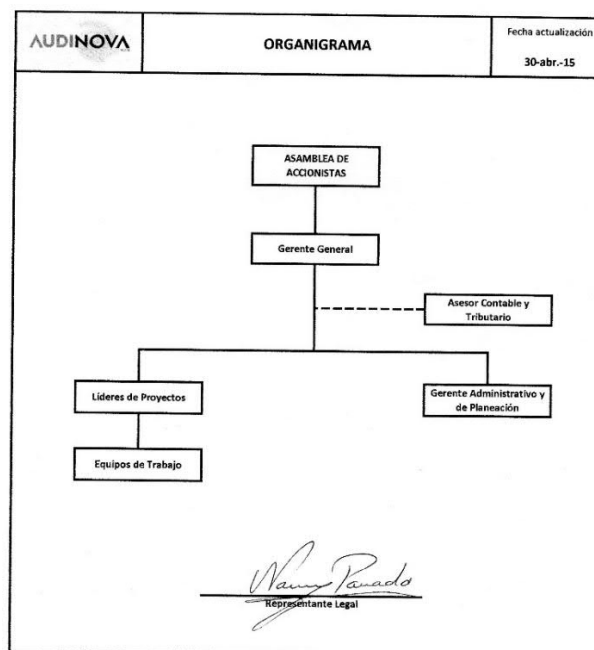
documental y gestión administrativa de la facturación del sector salud, así como de los recobros de Medicamentos No POS y Fallos de Tutelas a las EPS.

- **Outsourcing operativo y administrativo en procesos de facturación:** Tercerización de todas las actividades relacionadas con el proceso de facturación de los servicios de salud prestados por sus clientes, teniendo en cuenta el estricto cumplimiento a la normatividad y requisitos exigidos por las entidades responsables del pago de los servicios prestados.
- **Proceso de gestión de cartera:** Garantizar el óptimo manejo de las etapas del ciclo de cobranza frente a las entidades responsables del pago de facturas, incluyendo la gestión y respuesta a las glosas resultantes y la conciliación de la cartera.
- **Otros procesos clave de las entidades:** Audinova ofrece a sus clientes atender todas las actividades relacionadas con los procesos de la cadena de valor donde se encuentren oportunidades de mejora del desempeño y optimización de resultados.

Estructura organizacional

La organización cuenta con una estructura organizacional simple, sin categorías funcionales ni de servicios, debido al tamaño de la organización y de su portafolio de servicios.

Figura 1. Organigrama Audinova S.A.S

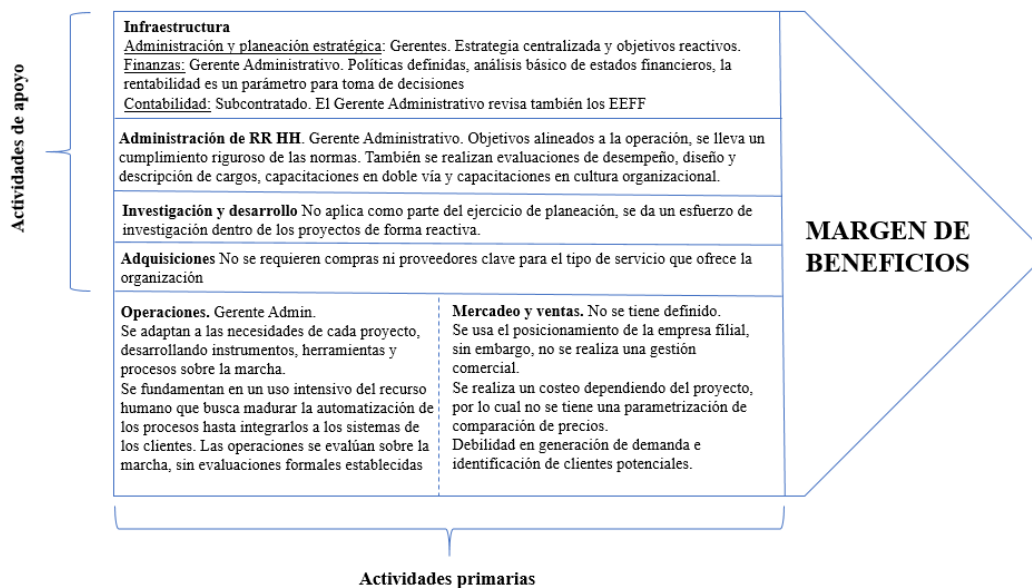


Fuente: Gerente General Audinova S.A.S.

Cadena de valor de procesos internos

A continuación, se relacionan los procesos internos de la organización:

Figura 2. Cadena de valor procesos internos



Elaboración propia con base (Wheelen & Hunger, 2007)

METODOLOGÍA

Primer nivel

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Se ha seleccionado un enfoque mixto para el desarrollo del presente estudio, donde se logren tomar herramientas de enfoque cualitativo orientadas en recolectar datos a partir de la observación y el análisis de la experiencia de la organización intervenida y las experiencias de otras empresas en crisis empresariales para comprender la situación; complementando con herramientas de enfoque cuantitativo que permitan recolectar datos sobre el fenómeno de la adopción de medios digitales en las empresas MiPYMEs, con el propósito de fortalecer la propuesta de resultado a la pregunta de investigación.

El diseño de la investigación planteado es de tipo no experimental transversal, dado que no existe manipulación de las variables y la recolección de los datos se ha realizado en un solo momento, tomando un alcance de tipo descriptivo, dado que se ha basado en la intervención a la organización Audinova S.A.S. con el propósito de especificar las características del fenómeno de

su crisis empresarial y otras crisis empresariales para soportar el análisis de las estrategias a plantear a la organización, basadas en medios digitales.

Definición de variables

Cuadro 1. Definición de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Retos en la transformación digital en las MiPyME	<p>La tecnología y el avance económico han propiciado que exista una gran diversidad de empresas con diversas características, por lo que el tipo de empresa que más permea en el mundo y en nuestro país es la Micro, pequeña y mediana empresa. Se definen a las Mipymes como “organizaciones empíricas, financiadas, organizadas y dirigidas por el propio dueño que abastecen a un mercado pequeño (regional) además no cuentan con alta producción tecnificada y su planta de empleados la integran los familiares del propietario, razón por la cual también se les conoce como empresas familiares. Se puede señalar que en general la gran mayoría de las microempresas dispone de escaso capital, opera en pequeña escala, utiliza una tecnología tradicional, ocupa mano de obra poco calificada y el número de trabajadores no sobrepasa los diez (Westreicher, 2015)</p>	<p>En la actualidad, debido a la emergencia sanitaria mundial que hemos atravesado, las pymes han sufrido graves consecuencias económicas. Las pequeñas y medianas empresas, que luchan día a día por ser más competitivas (Escarria, 2021)</p> <p>Las variables que se medirán son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El enfoque en el cliente: requiere comprender las necesidades de sus clientes y brindar información, experiencias o resultados mejorados. Se deben proporcionar soluciones personalizadas mediante la reconfiguración de la experiencia del cliente a partir de organizar, equipar, capacitar y recompensar a la fuerza laboral para comprender mejor y atender las necesidades de los clientes, redefinir relaciones con proveedores, intermediarios y proveedores. -La agilidad organizacional que acelera los procesos o simplifica la

		<p>forma de trabajo para generar agilidad desde el punto de vista estratégico, operativo y cultural. Se busca desarrollar la capacidad de detectar y responder a cambios importantes del entorno, aprovechando la diversidad para explotar oportunidades y aprender a construir prototipos rápidamente e institucionalizar los casos de éxito.</p> <p>-Innovación: incorporando ideas y nuevas fuentes que permitan aprovechar nuevas oportunidades mediante la reconfiguración de los socios en investigación y desarrollo, usuarios finales, financiadores, etc.</p> <p>-Sostenibilidad para ser más responsables socialmente con los recursos naturales, involucrar a los interesados, aprovechando la sostenibilidad como ventaja estratégica y comunicar el compromiso en la agenda de sostenibilidad sin dejar de lado el equilibrio entre los objetivos de eficiencia y sostenibilidad (Anand & Barsoux, 2017)</p>
Crisis empresarial	La crisis es un acontecimiento imprevisto que altera, dificulta e impide el normal desarrollo de la	Concretamente, en principio y sea cual sea su tamaño, se considera que una empresa está en crisis con

	<p>actividad de la empresa. Entonces, una crisis es un estado temporal de trastorno, amenaza, desorden, caracterizado por ser una situación difícil que parece que se escapa de nuestro control, pero que si estamos preparados podemos dirigirla y afrontarla.</p> <p>Una empresa se encuentra en crisis si es incapaz, mediante sus propios recursos financieros o con los que están dispuestos a inyectarle sus accionistas y acreedores, de enjugar pérdidas que la conducirán, de no mediar una intervención exterior, a su desaparición económica casi segura a corto o medio plazo (Zapata, 2011).</p>	<p>arreglo a las presentes Directrices, en las siguientes circunstancias (Zapata, 2011).</p> <p>a) Tratándose de una sociedad de responsabilidad limitada, ha desaparecido más de la mitad de su capital suscrito y se ha perdido más de una cuarta parte del mismo en los últimos 12 meses;</p> <p>b) Tratándose de una sociedad en la que al menos algunos de sus socios tienen una responsabilidad ilimitada sobre la deuda de la empresa, han desaparecido más de la mitad de sus fondos propios, tal como se indican en los libros de la misma, y se ha perdido más de una cuarta parte de los mismos en los últimos 12 meses;</p> <p>c) Para todas las formas de empresas, reúne las condiciones establecidas en el Derecho interno para someterse a un procedimiento de quiebra o insolvencia.</p> <p>Incluso aun cuando no se presente ninguna de las circunstancias establecidas anteriormente, se podrá considerar que una empresa está en crisis en particular cuando estén presentes los síntomas habituales de crisis como:</p>
--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> - el nivel creciente de pérdidas, - la disminución del volumen de negocios, - el incremento de las existencias, - el exceso de capacidad, - la disminución del margen bruto de autofinanciación, - el endeudamiento creciente, - el aumento de los gastos financieros, - el debilitamiento o desaparición de su activo neto
<p>Tipología de crisis</p>	<p>Son muchos los tipos de eventos o peligros que pueden afectar a una compañía y generar una crisis. Desde robos de identidad o bases de datos de clientes, a fraudes internos o externos perpetrados contra o hacia la propia compañía, pasando por rupturas en la cadena de suministro, retiradas de productos, catástrofes naturales, fallos técnicos, etc., son multitud los peligros potenciales a los que se enfrenta una compañía.</p> <p>Poder clasificar la crisis ante a la que nos encontramos, dentro de una u otra tipología nos va a permitir tratarla y gestionarla de manera individualizada y acorde a la misma. Es decir, la identificación de diferentes tipos y categorías supone una herramienta muy</p>	<p>Según la <u>naturaleza</u> de los acontecimientos que la provocan nos encontramos con la clasificación hecha por Piñuel y Westphalen (1993):</p> <ul style="list-style-type: none"> · <u>Objetivas</u>: a esta categoría pertenecen las crisis provocadas por un acontecimiento de carácter objetivo, como un atentado, una guerra, un cambio político, huelga, despidos, quiebra, etc. · <u>Subjetivas</u>: aquéllas que son motivadas por acontecimientos subjetivos: un rumor, un enfrentamiento con la competencia, declaraciones polémicas de un directivo o empleado, consumidor, etc.

	<p>útil que evita la generalización, y la simplificación. Nos permite identificar los límites y poder relacionarla con los medios más adecuados para su gestión, y será determinante para establecer y definir los programas de actuación.</p> <p>A la hora de hacer una clasificación de las tipologías de crisis nos encontramos con muchas y diferentes clasificaciones de las mismas, según el concepto en que nos fijemos para identificarlas: en las características, causas, naturaleza, intensidad, efectos, e incluso se puede hacer una combinación de ellos para extraer una clasificación u otra (Deloitte, 2021).</p>	<ul style="list-style-type: none"> · <u>Técnicas</u>: el acontecimiento que la provoca es de carácter técnico, como por ejemplo un fallo en el mantenimiento, un accidente químico, etc. · <u>Políticas</u>: aquéllas que derivan entre otras de un estado de opinión, como un conflicto social o una decisión política. · <u>Endógenas</u>: la principal causa es interna, son los casos de conflictos internos mal resueltos o no resueltos que trascienden y se convierten en crisis de reputación. Estas crisis afectan en primer lugar a la estructura interna y amenazan con trascender los límites de la organización. · <u>Exógenas</u>, aquellas producidas por causas externas, como las ocasionadas por quiebra bursátil generalizada en el caso de empresas cotizadas en bolsa, caída de precios relativos, cambios en las reglas de juego políticas, económicas o legales. En este caso, la crisis afecta a la imagen de la empresa en primer lugar para pasar a extenderse después al interior de la compañía.
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none">· <u>Ordinarias</u>, se trata de crisis corrientes que se pueden dar en cualquier momento dentro o fuera de la empresa y que tienen que ver con rumores, conflictos, problemas laborales o bien porque externamente se genera un desgaste en la relación con terceros, proveedores, clientes.· <u>Extraordinarias</u>: Pueden producirse dentro o fuera de la empresa, pero el tiempo de reacción es escaso. Hace referencia a conflictos generalizados, huelgas, accidente en planta, cambios en el sistema arancelario, regulación, desregulación, etc. <p>En relación con las causas que la producen y teniendo en cuenta la organización como espacio, podemos seguir la clasificación del Institute for Crisis Management y se distinguen entre:</p> <ul style="list-style-type: none">· <u>Operativas</u>, aquellas producidas por fenómenos naturales, adulteraciones, accidentes, etc.· <u>De gestión</u>, se identifican con las producidas por conflictos laborales, discriminación, juicios, etc.
--	--	---

<p>Herramientas y medios digitales en las empresas</p>	<p>Los medios digitales son contenidos digitalizados que se transmiten a través de Internet u otros medios informáticos, incluyendo texto, audio, videos, gráficos presentados a través de sitios web, blogs o aplicaciones. Los medios digitales han permitido el surgimiento de una nueva esfera pública de participación donde varios actores interactúan y colaboran en la co-creación de contenido, por lo cual, muchos sitios web corporativos ya poseen un alto grado de interactividad para generar una comunicación dinámica con sus públicos de interés (Camilleri, 2019).</p>	<p>La aceptación de nuevas herramientas digitales proporciona cierto nivel de flexibilidad y mayor visibilidad ante las partes interesadas, sin embargo, depende en gran parte de la percepción de la alta gerencia respecto a la transformación digital. Para la operativización de estas dos variables, se propone tomar como referencia las medidas utilizadas por Camilleri (2019) en su estudio sobre la aceptación de medios digitales en empresas MiPYMEs, adaptadas a partir del estudio de Grewal et al (2004) sobre el ritmo de la innovación tecnológica y el</p>
<p>Transformación digital en las empresas</p>	<p>La transformación digital en las empresas es definida como el cambio producido por la aplicación de tecnologías digitales en el modelo de negocio, productos, procesos y estructura organizacional de una empresa (Hess, Matt, & Benlian, 2016), dichos cambios según algunos autores pueden llegar también a impactar todos los aspectos de las sociedades. La transformación digital se presenta de forma diferente en cada empresa, ya que la implementación de nuevas tecnologías depende no solo de la infraestructura y la capacidad</p>	<p>Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM), planteado por Davis (1989), que evalúa la actitud de los usuarios hacia la percepción de facilidad de uso y la utilidad percibida respecto a la innovación tecnológica.</p> <p>La medición adaptada por Camilleri (2019) se basa en una serie de preguntas orientadas a entender:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La utilidad percibida de los medios digitales. - Ritmo de la innovación tecnológica. - Ansiedad tecnológica

	económica de la organización, sino también de la aceptación y el apoyo por parte de la alta gerencia (Martinčević & Kozina, 2021).	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil interacción con medios digitales - Facilidad de uso percibida de los medios digitales - Uso eficaz de los medios digitales.
--	--	---

Población y muestra

La población objeto de este estudio serán las micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá. De acuerdo con el Observatorio de la Cámara de Comercio de Bogotá, las microempresas activas en Bogotá y en los 59 municipios de la jurisdicción han llegado a la suma de 362.280 organizaciones en 2021 (Camara de Comercio de Bogotá, 2021).

Para la selección de las unidades de análisis, se considerará una muestra de carácter no probabilístico, dado que no se busca obtener resultados generalizables y se cuenta con una restricción de tiempo para la ejecución del presente estudio, por lo cual, la muestra seleccionada no será estadísticamente representativa de la población estudiada. La selección de la muestra considera los siguientes aspectos

- Para la recolección de la información a partir de las herramientas de enfoque cualitativo (entrevista) se plantea una *muestra de expertos*, con el objetivo de buscar entender el fenómeno de la crisis empresarial en la organización intervenida y su impacto en conversación con el Gerente Administrativo y de Planeación de Audinova S.A.S.
- Para la aplicación del cuestionario propuesto, dado que no se busca representatividad sino la descripción de un fenómeno en este tipo de empresas, hemos optado por una *muestra por conveniencia*, aplicando el cuestionario a 32 empleados de micro, pequeñas y medianas empresas en Bogotá.

Segundo nivel

Métodos y/o instrumentos para recolección de información

La recolección de la información pertinente para el presente estudio será realizada a partir de los siguientes métodos y/o instrumentos, buscando dar respuesta a los tres objetivos específicos propuestos. Estos instrumentos han sido validados por la experta Licet Yadira Torres

Ospina, quien ha dado sus recomendaciones y ajustes pertinentes para incrementar la validez y confiabilidad de los instrumentos.

1. **Entrevista:** Se plantea desarrollar una entrevista de investigación semiestructurada como método principal seleccionado para la realización del diagnóstico de la organización objeto de estudio, como parte del desarrollo del primer objetivo específico. A partir de un conjunto de preguntas abiertas previamente preparadas, se busca profundizar en los principales factores que han impactado a la organización por efecto de la pandemia y su situación actual en el uso de medios digitales y herramientas tecnológicas. El instrumento desarrollado para esta entrevista y su transcripción podrá consultarse en el *Anexo 1*.
2. **Cuestionario:** Para responder a los siguientes dos objetivos específicos, se propone realizar una adaptación del cuestionario desarrollado por Camilleri (2019), enfocado en la percepción de adopción de medios digitales en empresas MiPYMEs como estrategia de comunicación con sus stakeholders, buscando entender la actitud hacia la adopción de la tecnología como herramienta empresarial en un contexto más cercano al de Audinova, siendo aplicado a micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. El instrumento adaptado y los resultados obtenidos podrán consultarse en el *Anexo 2*; dado el alcance de la presente investigación, se ha optado por tomar únicamente las preguntas relacionadas a los siguientes aspectos, usando una escala Likert:
 - La utilidad percibida de los medios digitales.
 - Ritmo de la innovación tecnológica.
 - Ansiedad tecnológica
 - Fácil interacción con medios digitales
 - Facilidad de uso percibida de los medios digitales
 - Uso eficaz de los medios digitales.

Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de datos cuantitativos se propone el uso de estadística descriptiva para describir los datos y posteriormente analizarlos. Dentro del proceso de análisis cualitativo de los datos obtenidos en la entrevista realizada, tomaremos como técnica principal la teoría fundamentada, planteada como método de análisis cualitativo por Hernández, Fernández &

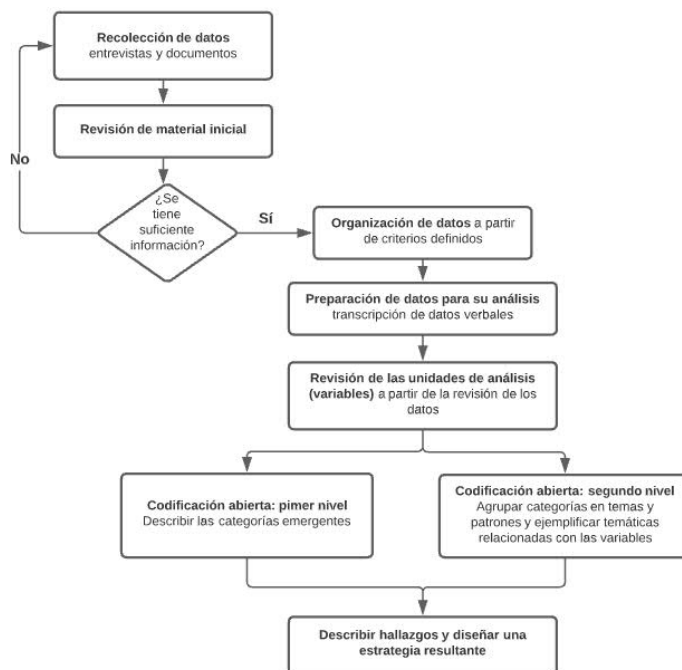
Baptista (2010). A continuación, se resume en el siguiente cuadro la técnica principal de análisis que se usará para los instrumentos propuestos:

Cuadro 2. Técnicas de análisis de datos

Instrumento	Técnica de análisis	Descripción
Entrevista	Teoría fundamentada (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio, 2010)	La teoría fundamentada propone una técnica flexible en la cual los hallazgos van emergiendo de manera simultánea en la recolección y procesamiento de datos (ver Figura 3 para mayor detalle).
Cuestionarios	Estadística descriptiva	A partir de las respuestas en escala Likert, se plantea realizar un análisis de estadística descriptiva para evaluar los datos obtenidos y usarlos como un insumo para consideraciones pertinentes en el diseño de la estrategia.

Se propone el siguiente proceso para identificar categorías comunes que permitan codificar la información y obtener insumos para el diseño de la estrategia para Audinova:

Figura 3. Proceso de análisis de datos cualitativos



Elaboración propia basada en (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La contribución de este estudio permite tener a los gerentes de micro, pequeñas y medianas empresas, en el contexto colombiano, herramientas para identificar estrategias enfocadas en el uso de medios digitales que sean útiles para afrontar la adversidad generada en los negocios por la pandemia del Covid-19. A continuación, se sustentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos propuestos en la metodología, dando soporte a los objetivos específicos planteados por la investigación.

Objetivo específico 1: Diagnosticar los principales factores que han impactado a la organización por efecto de la pandemia y evaluar la situación actual de la organización en el uso de medios digitales y herramientas tecnológicas.

La aplicación del siguiente instrumento da cuenta del cumplimiento del objetivo 1.

Entrevista a un experto

- **Perfil:** Oscar Cardona Márquez es Gerente Administrativo y de Planeación y Socio Fundador de Audinova S.A.S., microempresa fundada hace siete años, dedicada a proveer servicios de consultoría, interventoría y outsourcing administrativo a entidades del sector salud. Es Ingeniero Industrial de la Universidad Católica de Colombia y Especialista en Administración de Empresas de la Universidad EAN. Cuenta con más de 18 años de experiencia laboral en servicios de consultoría y auditoría en el sector salud.
- **Objetivo:** De acuerdo con la entrevista realizada se logró obtener la información necesaria para poder conocer los principales factores que han influido en la empresa a causa de la pandemia del coronavirus (COVID-19) y de esta manera poder determinar la situación actual de la empresa, esto fue posible gracias a que se realizaron preguntas abiertas para aumentar el conocimiento de la empresa, brindando datos e información sobre lo que está pasando para detectar los problemas en el funcionamiento de la organización para corregirlos, y descubrir áreas de oportunidad que puedan ser aprovechadas.
- **Ideas principales:**
 - a. **Cambios en la demanda de los clientes:** El comportamiento de los consumidores está cambiando dramáticamente frente a COVID-19, influenciados por los cambios

tecnológicos y sociales. La cuarentena nacional y las diferentes restricciones inciden en la decisión y posibilidad de compra de las personas, tanto de bienes, como de servicios, presentando dificultades relacionadas con la manera de prestar los servicios pues se requiere interacción directa con los clientes.

- b. Sector afectado:** La crisis económica derivada de la pandemia ha llevado a la suspensión total o parcial de las actividades productivas por largo tiempo, donde el sector de la salud es uno de los más impactados por la pandemia, pues es el área que está más activa en estos momentos, por lo tanto, las preferencias y necesidades cambiaron, se enfocaron en los temas vitales como lo son los impactos sanitarios para combatir el COVID-19, dejando en un segundo plano todo lo relacionado con los temas administrativos, causando disminución de la estabilidad del negocio pues se encuentra paralizado. En el caso de Audinova, S.A.S., cuya operación se encuentra enfocada en estos temas administrativos no prioritarios para las entidades de salud por el momento, ha experimentado incapacidad de reanudar labores a corto plazo, afectando de manera directa el tipo de tareas usualmente encargadas a la empresa.
- c. Liquidez:** La falta de ingresos motivada por el impacto del coronavirus se traduce en una presión insostenible sobre sus líneas de capital, tanto de explotación como de liquidez. En la empresa una de las mayores dificultades a las que se ha enfrentado ha sido la falta de liquidez, dado que depende enteramente del capital de sus socios y de los rendimientos de la operación misma. Es importante resaltar que la organización ya debía hacer frente a una gran presión antes de la crisis por su naturaleza de microempresa; por lo cual, las restricciones gubernamentales y sanitarias y los efectos económicos de la pandemia de COVID-19 han constituido una dificultad añadida para la empresa. La caída de los ingresos pone en riesgo el pago en sus obligaciones financieras, lo cual podría llegar a generar mora o atraso, obteniendo una repercusión económica de nivel elevado en la actividad empresarial.
- d. Marketing:** La pandemia de COVID-19 ha provocado un escenario sin precedentes que hasta hoy genera una multitud de desafíos en todas las esferas de la sociedad. A pesar de ello, también ha brindado oportunidades para la innovación, generando la necesidad de ir virtualizando los negocios, aumentar la cantidad de trabajo remoto,

digitalizar procesos. En tiempos de crisis, el Marketing es una de las áreas más impactadas dentro de la empresa, dado que la gestión comercial ha representado una debilidad significativa en la organización desde su constitución. Por eso, debe considerarse el valor generado por las estrategias de marketing y medir los resultados de las estrategias realizadas, para evaluar la eficacia de las medidas tomadas. Se evidencia una oportunidad de reconsiderar las acciones de marketing, lo cual podría permitir a la empresa adaptarse y ampliar su captura de clientes, realizando de forma más rápida las estrategias necesarias que permita seguir generando demanda a un corto y largo plazo, recuperándose con más facilidad luego de la crisis y volver a una etapa de crecimiento.

Como se puede observar la empresa tiene un gran potencial pues su reputación en temas especializados del sector es un factor diferenciador, sin embargo, es necesario generar acciones para dar visibilidad de esta especialización y aprovechar nuevas oportunidades de desarrollo. La empresa podría adoptar capacidades digitales para continuar operando ininterrumpidamente en el contexto de las restricciones de esta pandemia y maximizar oportunidades de crecimiento en la postcrisis. Para masificar y optimizar sus intervenciones y recursos, deben apoyarse en herramientas digitales, pues se evidencia que la empresa tiene un menor grado de uso de estas.

Para sobrevivir en el actual contexto de impactos causados por la pandemia del COVID-19, la organización se ve en la necesidad de recurrir al uso intensivo de herramientas digitales para apoyar sus operaciones de negocios ya que puede resultar muy importante para el crecimiento de la empresa. Sin embargo, esto constituye un gran reto, en especial porque es una microempresa, por lo cual resulta más complicado promover una cultura tecnológica que apoye al emprendimiento porque no está estrechamente vinculadas con la tecnología y tampoco tiene la capacidad financiera de hacer grandes inversiones en este aspecto, con lo que se pierden oportunidades de obtener los beneficios derivados de su uso.

Cuestionarios

Se ha aplicado el cuestionario de aceptación de la tecnología en MiPYMEs a 32 empresas colombianas, obteniendo las evidencias que se presentan a continuación.

Objetivo específico 2: Describir la aceptación y adopción de los medios digitales en las MiPyMEs como herramientas empresariales.

El análisis de estadística descriptiva de las preguntas de escala Likert del cuestionario da cuenta del cumplimiento de este objetivo.

○ Estadística descriptiva

- Más del 90% de las empresas encuestadas pertenecen al sector terciario de la economía, principalmente prestando servicios de consultoría y venta de productos de consumo.

	Cantidad	Porcentaje
Sector primario	0	0%
Sector secundario	2	6%
Sector terciario	29	91%
No responde	1	3%
Total	32	100%

- Las empresas entrevistadas tienen entre 2 y 130 empleados, contando en su mayoría con un número de entre 3 y 5 empleados.
- Las preguntas de la encuesta fueron realizadas de acuerdo con el modelo de escala Likert, calificando desde 1 (altamente en desacuerdo) y hasta 5 (altamente de acuerdo), con los siguientes resultados:

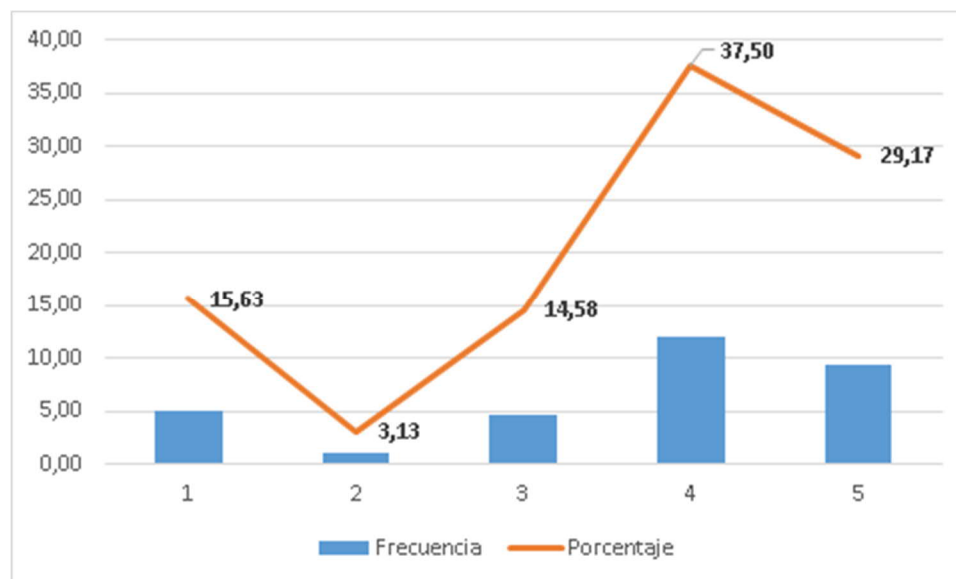
Para el análisis frecuencias y distribución normal se seleccionaron las siguientes variables (una por cada grupo de preguntas, según los resultados obtenidos a través de estadísticos descriptivos):

1. Ritmo de la innovación tecnológica

Conformado por un total de 6 preguntas, enfocadas a los cambios percibidos en los medios digitales y las redes sociales, en un periodo de tiempo; además, de la rápida y frecuente innovación en los medios digitales.

Ritmo de la innovación tecnológica			
Calificación		Frecuencia	Porcentaje
Altamente en desacuerdo	1	5,00	15,63
Muy en desacuerdo	2	1,00	3,13

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	4,67	14,58
De acuerdo	4	12,00	37,50
Altamente de acuerdo	5	9,33	29,17



Se concluye que 37,5% de los encuestados está muy de acuerdo en que los medios digitales han presentado cambios muy acelerados, las redes sociales de igual forma, han evolucionado rápidamente y que es evidente que se está innovando tanto en los medios digitales como en las redes sociales. El 15,63% de los encuestados, manifestó encontrarse altamente en desacuerdo con dicha evolución de los medios digitales y de las redes sociales.

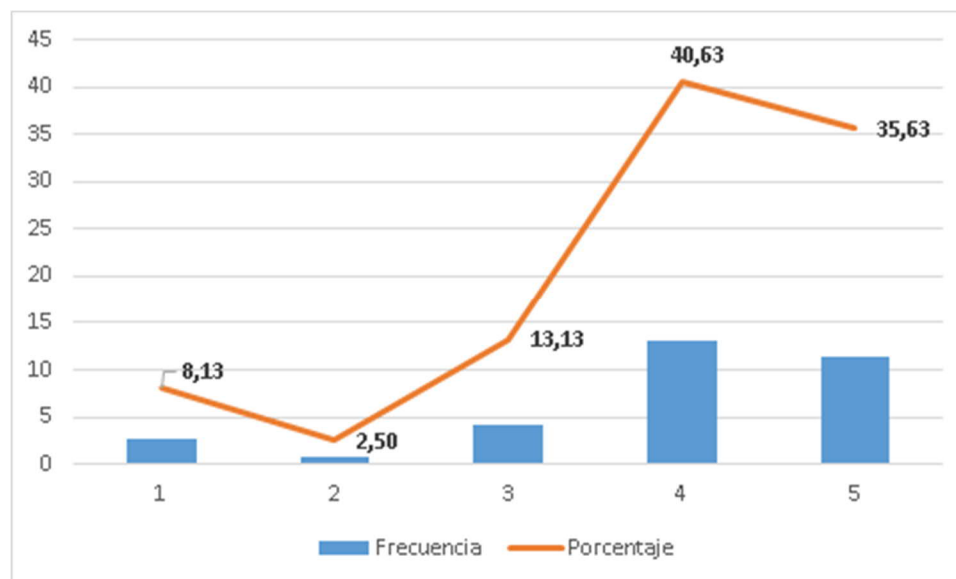
Respecto a la pregunta de si No existe relación entre comunicación de marketing e innovación, los encuestados manifestaron estar altamente en desacuerdo.

2. Facilidad de uso percibida

Conformado por un total de 5 preguntas, enfocadas en la facilidad del uso de los medios digitales, de forma primordial para el desarrollo de los procesos corporativos.

Facilidad de uso percibida			
Calificación		Frecuencia	Porcentaje
Altamente en desacuerdo	1	2,6	8,13
En desacuerdo	2	0,8	2,50

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	4,2	13,13
De acuerdo	4	13	40,63
Altamente de acuerdo	5	11,4	35,63



Se concluye que el 40,63% de los encuestados, manifiestan estar muy de acuerdo en que les sería fácil hacer uso de los medios digitales en sus procesos corporativos y para la comunicación e interacción fácil y comprensible, con las partes interesadas (Clientes, empleados, proveedores, comunidades, gobiernos).

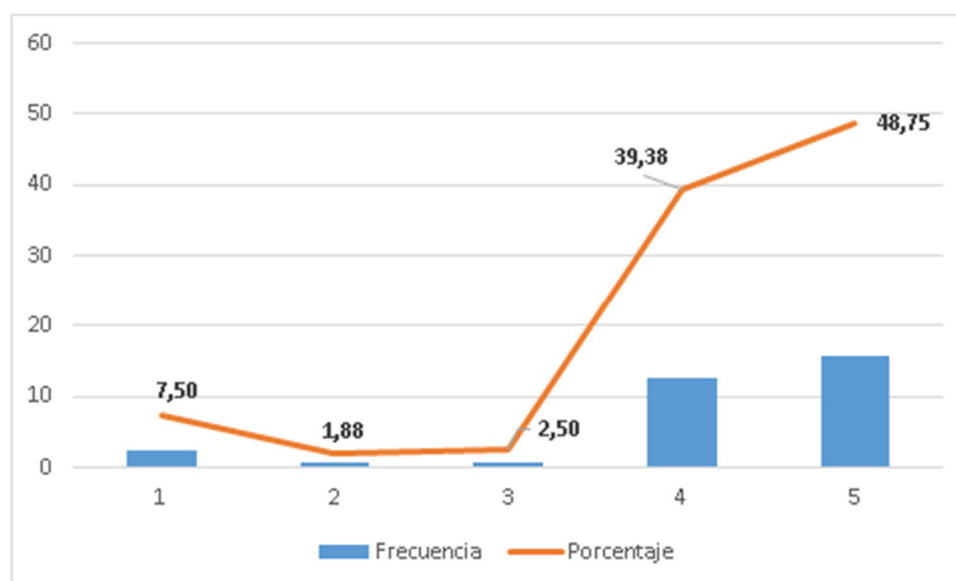
Solo el 8,13% señaló que se encuentra altamente en desacuerdo con la facilidad del uso de los medios digitales para la comunicación corporativa.

3. Utilidad percibida

Conformado por un total de 6 preguntas, relacionadas con el aprendizaje del uso de los medios digitales, su utilidad y como estos pueden facilitar el desarrollo de los procesos de comunicación con las partes interesadas.

Utilidad percibida			
Calificación		Frecuencia	Porcentaje
Altamente en desacuerdo	1	2,4	7,50
En desacuerdo	2	0,6	1,88
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	0,8	2,50

De acuerdo	4	12,6	39,38
Altamente de acuerdo	5	15,6	48,75



Se concluye que el 48,75% de los encuestados, manifiestan estar altamente de acuerdo en lo útil que consideran el aprendizaje del uso de los medios digitales en sus procesos corporativos y para la comunicación con las partes interesadas (Clientes, empleados, proveedores, comunidades, gobiernos), dado que además de facilitarla, la hacen más eficiente.

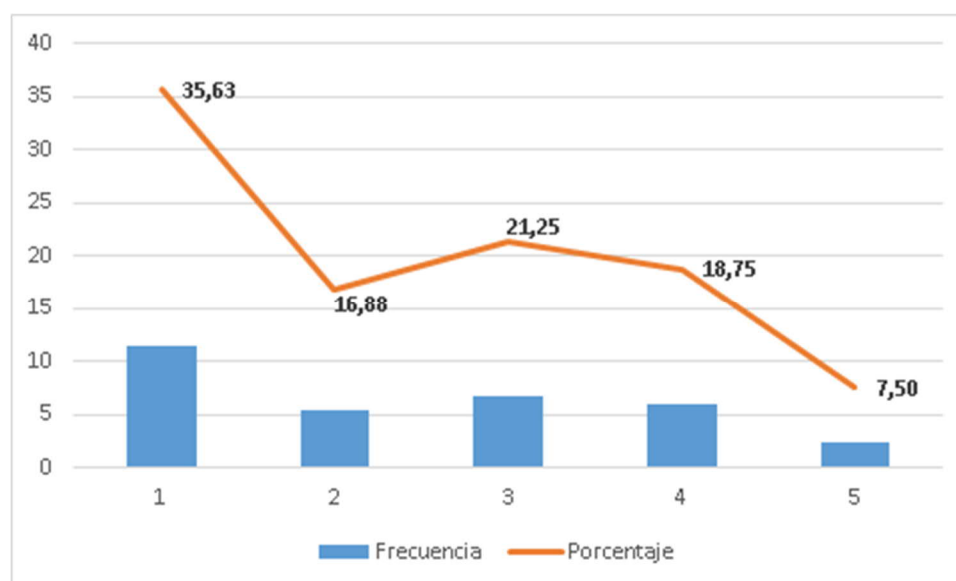
Solo el 7,5% señaló que se encuentra altamente en desacuerdo con aprendizaje del uso de los medios digitales para la comunicación corporativa y para el desarrollo de su trabajo.

4. Ansiedad tecnológica

Conformado por un total de 4 preguntas, relacionadas con la desconfianza que genera el uso de los medios digitales y las redes sociales, ya sea por la terminología o por el temor a cometer errores, cuando estos son utilizados principalmente en los procesos corporativos.

Ansiedad tecnológica			
Calificación		Frecuencia	Porcentaje
Altamente en desacuerdo	1	11,4	35,63
En desacuerdo	2	5,4	16,88
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	6,8	21,25

De acuerdo	4	6	18,75
Altamente de acuerdo	5	2,4	7,50



Se concluye que el 35,63% de los encuestados, manifiestan estar altamente en desacuerdo. Es decir que no les genera desconfianza utilizar los medios digitales y las redes sociales, no le temen a los términos técnicos, ni a cometer errores cuando utilizan este tipo de herramientas.

Solo el 7,5% señaló que se encuentra altamente de acuerdo, en que el uso de los medios digitales les genera desconfianza y temen a la terminología y a cometer errores cuando los utilizan.

Análisis de resultados

Debido a la pandemia, muchas empresas implementaron estrategias novedosas que les permitieran mantenerse en el mercado e incluso incursionar en nichos impensables cuando se encontraban en la “normalidad”.

Las empresas han probado publicando imágenes interesantes de sus productos, compitiendo tutoriales sobre cómo utilizar sus productos o servicios ofertados, realizan ofertas en línea, han incentivado las entregas a domicilio, las compras online, entre otros.

Este ha sido el caso de google (Santos, D. Las 7 tendencias de redes sociales más importantes para 2021), quien en lugar de estarle recordando a las personas que nos encontrábamos en una “época oscura”, optó por poner atención a lo que su audiencia y su

público objetivo decía y necesitaba. Es decir, formas de resolver sus los problemas generados por la pandemia. Esto lo hizo Google poniendo a disposición de sus usuarios todas las funciones de Google Meet sin costo alguno. Esa fue una manera de demostrar que la empresa estaba consciente de la situación y en verdad se preocupaba por sus usuarios.

Otra opción muy interesante y que ha dado excelentes resultados, es que las empresas se adhieran a una causa real, es decir que los clientes evidencien que efectivamente lo que se anuncia es verídico y que su compra aportará ya sea a la sostenibilidad, al bienestar de una comunidad, a la protección y preservación de los recursos naturales y de los animales, entre otras.

Tal como lo expresa Santos, D. 2021, la pandemia cambió la forma de hacer negocios y de adquirir nuevos clientes. Lo presencial se suspendió, así que todo tipo de interacciones a través de internet tuvieron que convertirse en una prioridad, desde la creatividad para que sea atractivo y valioso hasta contar con las herramientas adecuadas. Empresas y negocios que no lo habían considerado encontraron en sus redes sociales el canal para dar el primer paso a su transformación digital: tomaron pedidos, comunicaron sus ofertas, abrieron sus e-commerce por primera vez en Facebook o crearon contenidos más atractivos en Instagram ante la imposibilidad de recibir visitantes en sus tiendas u oficinas.

Un ejemplo de lo anterior es lo que hizo EnOrden, una empresa argentina dedicada a la organización del espacio y economía del tiempo, gracias a la venta de cajas para zapatos, separadores de cajones, productos de limpieza y otros artículos prácticos que ayudan a aprovechar mejor los espacios del hogar o la oficina. Además de impulsar sus canales en línea para la venta de productos, trasladaron sus cursos de consejos y gestión del tiempo de lo presencial a online, así llegaron a una nueva audiencia que encontró una forma de aprender algo durante el confinamiento.

Otra opción importante ha sido la utilización de los influencers, pero no de los que tiene un alto número de seguidores, sino solo de los que cuentan con credibilidad y manejan información confiable. La estrategia funciona porque cuanto menos seguidor tenga un perfil que anuncia una marca (incluso si de forma transparente comunica que es un anuncio), se percibe más auténtico: más del 46% de las publicaciones con el hashtag #ad en Instagram se subieron desde cuentas con seguidores no mayores a los 20 mil (y con tan pocos como mil). Al mismo tiempo, empresas y negocios pequeños se están sumando a este tipo de acciones, por lo que la elección de influencers dependerá del límite de su presupuesto. Una opción similar ha sido

utilizada por pequeñas empresas, que a través de sus clientes promocionan sus productos, es decir les brindan algún incentivo para estos a través de sus redes sociales “vendan y promocionen la imagen de estas empresas”.

Para el caso de las empresas del sector servicios, algunas de estas han realizado alianzas estratégicas con empresas que además de tener el suficiente músculo financiero, también cuentan con la experiencia, las estrategias y el reconocimiento internacional, que le brindan un plus dentro del mercado.

Una propuesta interesante que han implementado algunas empresas es promover en la página de su organización, publicaciones en varios idiomas, a fin de atraer clientes e inversionistas extranjeros, quienes ven a Colombia como una excelente plaza para invertir por los precios y lo más importante la parte ambiental dado que para ellos es fundamental el contacto con la naturaleza.

Otro aspecto que vincula lo tecnológico con lo económico, es la creación de nuevas herramientas para conseguir automatizar las relaciones entre clientes, inversores y activos inmobiliarios y poder agilizar transacciones de forma más rápida y eficiente.

Por otra parte, están los asistentes virtuales o chatbots, que sirven para solucionar todo tipo de dudas o cuestiones relacionadas con los diversos procesos de compra de bienes o servicio, vía online. Se pueden a través de los motores de búsqueda, consultar ofertas y/o filtrar las opciones que le resulten más interesantes y atractivas, siguiendo las indicaciones de un chat virtual.

El uso del Big Data, además de tener una recopilación de datos, permite por ejemplo conocer en profundidad los gustos del comprador, teniendo en cuenta dónde, cuándo y qué quiere comprar, así como adelantarse a la competencia identificando potenciales productos o servicios que puedan resultar interesantes para el negocio.

En lo político y legal, se sabe que están implementando los Smart Contract o contratos inteligentes, que serán los principales a la hora de realizar los trámites de compra o venta de productos y/o servicios. Al tener documentación digital y cifrada, se evitarán intermediarios y se garantizará la seguridad en todo momento. Esto también puede ser aplicable a otro tipo de trámites.

Cada empresa y negocio es distinta, así que debe probar que red o recurso digital le queda mejor a su tipo de audiencia, las metas que se haya planteado y los recursos de que disponga para promover su negocio.

Objetivo específico 3: Describir estrategias y acciones enfocadas en los medios digitales que las empresas han usado para afrontar la crisis generada por la pandemia.

El siguiente análisis da cuenta del cumplimiento del objetivo específico 3

Preguntas abiertas del cuestionario

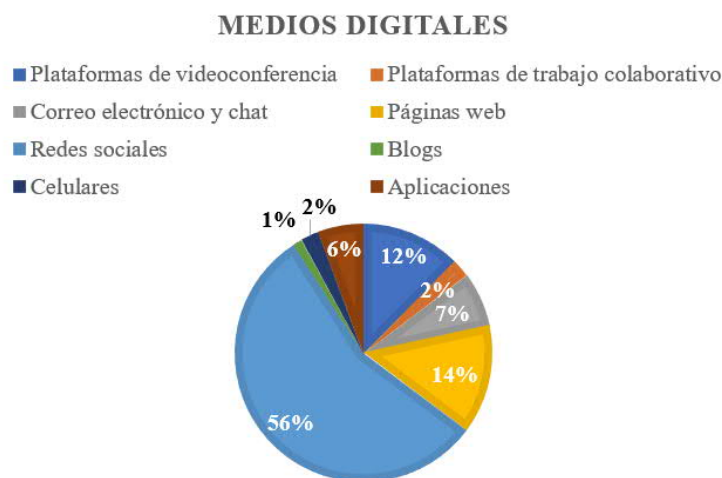
Respecto a las preguntas abiertas de los cuestionarios, se evidencian una serie de categorías emergentes que aparecen de manera constante en las opiniones de los encuestados respecto a las acciones que han realizado las micro, pequeñas y medianas empresas para enfrentar la crisis generada por la pandemia y los medios digitales que han usado para dar continuidad a sus operaciones:

1. **Nuevos servicios y experiencias:** La adaptación a las nuevas necesidades de los clientes y la modificación de servicios es uno de los temas recurrentes dentro de las respuestas obtenidas. Una empresa de productos de consumo resalta la necesidad de evolución de los modelos de negocio a través de medios tecnológicos como base, mientras una empresa de eventos, uno de los sectores mayormente afectados por la pandemia, referencia que la empresa ha iniciado a ofrecer nuevas opciones a sus clientes para desarrollar diferentes eventos en el año.
2. **Adaptación y digitalización de procesos:** Otro de los temas recurrentes es la adaptación de los procesos a través de tecnologías, por ejemplo, empresas de servicios de alimentación y productos de consumo referencian la modificación del proceso de pagos ahora por internet, mientras otras mencionan el uso de entregas y envíos directamente a la residencia de los clientes. Otros aspectos mencionados son la interconexión también digital con proveedores para asegurar la continuidad de los insumos que requiere la empresa.
3. **Interacción con clientes a partir de medios digitales:** Uno de los temas más recurrentes dentro de las intervenciones ha sido la necesidad de mantener comunicación permanente con los clientes, un tema mencionado de manera transversal entre los diferentes tipos de

empresa, independiente del sector de servicios en el que se encuentran. Se mencionan de manera recurrente las redes sociales como medios de comunicación y promoción, las páginas web y los blogs, los correos electrónicos a los cliente y entrevistas con ellos a través de plataformas de comunicación. Es importante resaltar que una empresa que desarrolla la misma actividad que Audinova ha mencionado la mejora de su página web para incorporar un chat interactivo con sus clientes y también el desarrollo de videos promocionales de los servicios en plataformas como YouTube.

4. **Marketing digital:** El marketing digital es otra de las características mayormente mencionadas entre los encuestados, referenciándolo a estrategias de promoción y exposición digital de productos y servicios a través de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube, la personalización de mensajes para los clientes a través de videos promocionales y la captura de clientes aprovechando las ventas y las interacciones en línea. Entre los medios digitales mayormente usados por las MiPYMEs encuestadas se encuentran las redes sociales con un 56%, las páginas web con un 14% y las plataformas de videoconferencia con un 12%. Entre las redes sociales, la de mayor representatividad es Facebook, seguida de Instagram, Twitter y WhatsApp, este último usado en su modalidad de negocios.

Figura 4. Medios digitales usados por las MiPYMEs encuestadas



Elaboración propia con base en datos primarios

CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos en la metodología de la presente investigación y la información respecto a otros estudios realizados, el rol de los medios digitales resulta ser decisivo en una respuesta efectiva a la crisis de la pandemia del covid-19 (Acciarini, Boccardelli, & Vitale, 2021). Los medios digitales son percibidos como herramientas útiles y de fácil uso en micro, pequeñas y medianas empresas encuestadas, dando soporte a las acciones de reacción frente a la crisis de forma rápida y viable, en consideración de las otras dificultades que enfrentan este tipo de organizaciones, como lo ha mencionado el Gerente Administrativo y de Planeación de Audinova, relacionadas al flujo de caja y la penetración de mercado.

La estrategia propuesta a la organización se enfoca en renovar el modelo operativo impulsado por la *digitalización de la comunicación e interacción con los clientes y socios potenciales*, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- **Comunicación de las habilidades y competencias específicas existentes para nichos del mercado**, tal como lo plantean Gregurec, Tomicic-Furjan & Tomicic-Pupek (2021) en las implicaciones gerenciales de su estudio relacionado al impacto del COVID-19 en los modelos de negocio sostenibles de las MiPYMEs y la relevancia de la interacción con los clientes que han resaltado las empresas encuestadas, existe un alto potencial en una estrategia de reinversión, apalancada por las competencias y habilidades específicas identificadas y la tecnología. En otras palabras, está demostrado que con el uso de las redes sociales y los medios digitales, las empresas cuentan con unas opciones reales de continuidad, permanencia e incluso una mayor proyección de sus negocios, ya que dejan de verse limitadas a los negocios locales y comienzan a explorar mercados que como en el caso de Audinova, por tratarse de una empresa de servicios, tiene un número infinito de posibilidades de acceder a clientes a nivel regional, nacional e incluso proyectarse internacionalmente, a partir de la adecuada promoción de sus negocios, por medio de un portafolio digital, a través del uso de medios interactivos, la comunicación a través de videoconferencias y chats, entre otras herramientas, que usadas adecuadamente, pueden resultar útiles y muy amigables para todas las partes interesadas.
- **Marketing digital**, tomando como referencia las empresas similares a Audinova dentro del instrumento aplicado, se hace énfasis en el desarrollo de contenido virtual, como

videos y correos electrónicos personalizados, para desarrollar una presencia digital importante en las redes sociales. Adicional a los resultados del presente estudio, esta estrategia ha sido también una de las más implementadas por diferentes MiPYMEs a raíz del COVID-19, donde el marketing empresarial a través de las redes sociales se ha convertido en las plataformas preferidas por emprendedores y consumidores para desarrollar negocios durante la pandemia (Abdul Rashid et al., 2021). Las tecnologías digitales permiten a las empresas ampliar sus redes de contactos y extender su capacidad de información de manera prácticamente infinita, tanto hacia nuevos ámbitos cognitivos, como hacia áreas de especialización ya consolidadas en la empresa. Para las compañías que ya están integradas en redes colaborativas, las tecnologías digitales permiten intensificar la interacción y plantear experiencias de integración para la gestión de recursos compartidos (Dini, Gligo, & Patiño, 2021).

Teniendo en cuenta la resistencia de Audinova a aplicar este tipo de estrategias en su ejercicio empresarial, al no verlas relacionadas a su modelo de negocio, se propone a la organización desarrollar contenidos relacionados al numeral anterior, para comunicar la experiencia y habilidad de la empresa, dando así visibilidad de su oferta de valor en ambientes de ágil difusión como las redes sociales.

Ejemplos:

AGS Américas - <https://www.linkedin.com/company/ags-colombia/>

ACD Abogados - <https://www.instagram.com/acdabogados/>

Audisalud - <https://www.facebook.com/AudiSalud/>

- **Flexibilidad del portafolio de servicios**, esta acción está relacionada con la modificación de servicios, experiencias y modo de operación, de forma tal que el negocio se adapte a los nuevos requerimientos del mercado. Como lo han planteado algunas organizaciones en el estudio de Abdul Rashid et al. (2021), algunas organizaciones optan por cambiar su concepto de negocio para operar de modo digital, de forma tal que los clientes no requieran interacciones presenciales. Comprendiendo que el portafolio actual de Audinova requiere estar en contacto con los clientes, se plantea la evaluación de

reestructurar la entrega de algunos de los servicios para adaptarlos a las expectativas actuales de los consumidores. Algunos ejemplos de ello pueden ser:

- a. *Microservicios*: Portafolio de servicios de más corta duración que un proyecto, donde el contacto con el cliente pueda realizarse a través de las plataformas de colaboración virtuales.
- b. *Educación y capacitación*: Ofrecer a las entidades del sector salud capacitación en las áreas de alta experiencia de la organización, por ejemplo, la interventoría. Para ello, existen herramientas diseñadas por entidades como el MinTIC, MinComercio, SENA, Universidades, Cámara de Comercio, entre otras, que permiten a través del uso de sus plataformas, el desarrollo de temáticas propias de las empresas, con el valor agregado del respaldo y la credibilidad de estas entidades, ampliando además el espectro para la promoción y comercialización de productos y servicios con clientes potenciales.

Las empresas de hoy y en particular aquellas que han sido afectadas significativamente por la pandemia, deben entender que es fundamental sobrevivir en un mercado que -además de competitivo- cuenta ya con alternativas y avances tecnológicos bastante significativos, por lo cual los empresarios deben buscar a los clientes y no esperar a que estos se les acerquen. En tiempos COVID, la tecnología es esencial para mejorar la ventaja competitiva y asegurar la supervivencia. En el competitivo panorama empresarial contemporáneo, pequeñas empresas con tecnología de vanguardia pueden crear y mantener estrategias competitivas y preparar el escenario para el crecimiento a largo plazo y el liderazgo del mercado, diferenciándose de las otras muchas que se resisten a la adopción de estas soluciones y se limitan al uso regular de la infraestructura de tecnología de la información comúnmente utilizada (Akpan, Soopramanien, & Kwak, 2020).

Lograr atraer a los clientes se puede lograr a través de las redes sociales y de todos los medios digitales existentes. Emprender no es fácil y mucho menos mantenerse en el mercado, por lo cual se necesita de constancia, de apoyarse en las experiencias vividas por quienes han superado los retos, y de adaptarse y prepararse adecuadamente. La mayoría de las empresas tienen un conocimiento en redes algo empírico, pero deben entender que para crecer y ampliar el

negocio es importante adquirir el conocimiento que les permita darles el uso adecuado y aprovechar al máximo todos los beneficios que brindar estas herramientas.

Muchas empresas hacen uso de varias redes sociales y de medios digitales, pero solo aprovechan los servicios básicos que estas les prestan, es decir que desconocen las ventajas que a nivel comercial les pueden brindar y todos los usos que pueden hacer de los servicios de publicidad, recursos para promover sus negocios, proveer canales para conectarse con sus clientes, ganar una reputación y establecer redes de comercialización a nivel local e internacional. El manejo adecuado de las redes sociales y de los medios digitales, ofrece estrategias que permiten la construcción de una marca, aumentan la visibilidad de las organizaciones, además de permitir generar contenidos de interés y promociones, que facilitan la comunicación con clientes potenciales.

Con la estrategia propuesta, la clave hoy para Audinova será seguir generando ingresos para sostenerse en el mercado y una vía para ello es la digitalización de los procesos. La digitalización, que antes parecía un “extra” para aumentar la productividad y las ganancias, hoy se ha vuelto un requisito para que las empresas sobrevivan. En particular, las MiPYMEs que comienzan a transitar por la ruta de la transformación digital necesitan dotarse muy rápidamente de una serie de elementos. Por un lado, necesitan conexiones de calidad y dispositivos tecnológicos (computadoras y servidores). Por otro, requieren soluciones digitales, incluyendo sistemas informáticos para ventas, marketing y gestión de clientes adaptados a sus necesidades específicas, soluciones reforzadas de ciberseguridad, y herramientas para potenciar sus oportunidades de negocio (plataforma de comercio electrónico, medios de pago digitales, etc.).

Cuando una empresa toma resistencia a implantar nuevas tecnologías en cada uno de sus procesos aumenta sus probabilidades de estancarse y quedarse atrás, sobre todo aquellas en etapa de crecimiento que aún no se encuentran totalmente estabilizadas o posicionadas en el mercado. Por lo que, las medianas empresas en vías de crecimiento deben luchar cada día por ir de la mano con los avances tecnológicos y adaptarse a ellos, con el fin de acelerar sus procesos y por supuesto, mantener competitividad en el mercado. A continuación, mencionaremos la importancia de la tecnología en una empresa en crecimiento como lo es esta:

- a. Procesos óptimos:** La tecnología en las empresas es un recurso fundamental para aquellas MiPYMEs que se encuentran en el proceso de crecimiento, es una herramienta

con la que puede lograrse la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc., lo que les permitirá establecer ventajas competitivas con las cuales podrán posicionarse en el mercado, conseguir mayores clientes y por supuesto, alcanzar mayores niveles de productividad e incluso de expansión.

- b. Mayor productividad:** Con la ayuda de la tecnología en las empresas, se reduce el trabajo manual y las horas hombre, disminuyendo los errores y aumentando la productividad de cada uno de los colaboradores. Por supuesto, las opciones tecnológicas como por ejemplo herramientas de software deben estar enfocados en cumplir con las necesidades del negocio e ir alineados con cada uno de los objetivos de esta, de lo contrario no podrán ser aprovechados al máximo.
- c. Eliminar las barreras de comunicación:** Cuando se cuenta con un buen respaldo tecnológico en las empresas, las barreras de comunicación pasan a segundo plano. La comunicación entre empleados y ejecutivos no se verá limitada a una simple llamada telefónica, porque es posible contar con otros métodos de comunicación como correo electrónico, redes sociales empresariales, videollamadas y boletines de noticias con los cuales te será posible mantener el contacto con todos los miembros de tu empresa sin siquiera interrumpirlos. Es también útil para mejorar la comunicación con proveedores, clientes y/o aliados comerciales.
- d. Competitividad en el mercado:** Invertir en tecnología en las empresas les permite ser mucho más competitivas, estar al nivel de sus competidores e incluso superarlos. La tecnología en las empresas permite a los ejecutivos aprovechar y estar al tanto de las oportunidades en el mercado nacional e internacional quienes cada vez resultan más desafiantes lo que conlleva, a las posibilidades de expansión y apertura de nuevas oportunidades de negocio. La inversión en infraestructura tecnológica también contribuye a mejorar la forma en que es percibida la empresa tanto por parte de los clientes como por otras MiPyMEs en la industria.

La situación actual ha acelerado el proceso de digitalización de la empresa, la necesidad del acceso remoto a la información y las aplicaciones corporativas, el aumento exponencial del

teletrabajo, con sus necesidades de comunicación, la dispersión de los empleados de los trabajadores, las nuevas formas de relacionarnos con los clientes y proveedores está suponiendo un gran reto que obliga a implantar soluciones de digitalización en prácticamente todas las áreas de la empresa.

A partir de la aproximación de la presente investigación a la transformación que viven las MiPyMEs como consecuencia de la pandemia, se han propuesto a Audinova acciones y recomendaciones para impulsar a corto plazo el uso de herramientas digitales, sin inversiones significativas, que tengan el potencial de permitir la reactivación de la operación, dando visibilidad de la propuesta de valor que ofrece el conocimiento de la organización. Posteriormente, cuando la prioridad no se enfoque en la supervivencia, se plantea que la empresa pueda seguir explorando otro tipo de estrategias más robustas, enfocadas también en digitalización, dado que esta será la premisa que dejará la pandemia del COVID-19 de manera permanente en el mercado contemporáneo.

REFERENCIAS

- Abdul Rashid, S. M., Hassan, F., Sharif, N. M., Rahman, A. A., & Mahamud, M. A. (2021). The Role of Digital Marketing in Assisting Small Rural Entrepreneurs Amidst Covid-19 Movement Control Order (MCO). *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 70-80.
- Acciarini, C., Boccardelli, P., & Vitale, M. (2021). Resilient companies in the time of Covid-19 pandemic: a case study approach. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*.
- ACOPI. (2020). *Impacto de la COVID-19 en Mipymes colombianas*. Colombia: Organización Internacional del Trabajo.
- Akpan, I., Soopramanien, D., & Kwak, D. (2020). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-11.
- Anand, N., & Barsoux, J.-L. (2017). What Everyone Gets Wrong About Change Management. *Harvard Business Review*.
- ARIADNE. (2018, Marzo 16). *Manual de Crisis: los 10 pasos a seguir*. Retrieved from ARIADNE: Comunicación y Marketing Digital: <http://www.ariadne-comunicacion.com/blog/manual-crisis-10-pasos-seguir/>
- Audinova S.A.S. (2021). *Quiénes Somos*. Retrieved from Audinova S.A.S: <https://www.audinova.com.co/>
- Bonilla, C. (2002). *Prevención y manejo de crisis organizacionales*. Retrieved from Razón y Palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/cbonilla/2002/diciembre.html>
- Cáceres-Carrasco, F. R., & Aceytuno-Pérez, M. T. (2008). La innovación como fuente de oportunidades empresariales. *Revista de Economía Mundial*, 135-156.
- CAF. (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19*. Caracas: CAF.
- Camara de Comercio de Bogotá. (2021, Octubre 3). *Dinámica empresarial en Bogotá y la Región*. Retrieved from Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/observatorio/Dinamica-Empresarial/Dinamica-empresarial>
- Camilleri, M. A. (2019). The SME's technology acceptance of digital media for stakeholder engagement. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 504-521.
- CESLA-ANDI. (2020). *Informe de coyuntura, COVID-19*. Medellín: Centro de Estudios Sociales y Laborales (CESLA).

- Cobo, L., & Pérez-Uribe, R. (2014). Proyecto Anamnesis – Desarrollo de una aplicación web y móvil para la gestión de una Historia Clínica Unificada de los colombianos. *Revista EAN*, 91-104.
- Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 319-340.
- Deloitte. (2021). *¿Qué es una crisis? Concepto y tipología de crisis.* . Retrieved from Deloitte : <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-una-crisis.html>
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las MiPyMEs: Elementos para el diseño de políticas.* CEPAL.
- Drucker, P. (1994). Theory of the business. *Harvard Business Review*.
- Emilsson, M., Ernstson, U., Gustavsson, L., & Svensson, A. (2020). Sustainable Innovations in Small Enterprises for the Transformation of the Primary Healthcare Sector. *Sustainability*, 1-19.
- Escarria, S. (2021, Junio 25). *Pymes: su importancia y datos que debes saber.* Retrieved from Jelpit: <https://www.jelpit.com/blog/empresas/emprendimiento/pymes-en-colombia-todo-lo-que-debes-conocer/>
- Fernandes-Crespo, N., Curado, C., Oliveira, M., & Muñoz-Pascual, L. (2021). Entrepreneurial capital leveraging innovation in micro firms: A mixed-methods perspective. *Journal of Business Research*, 333-342.
- Figueroa González, E. G. (2015). Rentabilidad y uso de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. *RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.
- Foroudi, P., Gupta, S., Nazarian, A., & Duda, M. (2017). Digital technology and marketing management capability: achieving growth in smes. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 230-246.
- Geissdoerfer, M., Bocken, N., & Hultink, E. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process—A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 1218-1232.
- Gregurec, I., Tomicic Furjan, M., & Tomicic Pupek, K. (2021). The Impact of COVID-19 on Sustainable Business Models in SMEs. *Sustainability*, 1-24.

- Grewal, R., Mehta, R., & Kardes, F. (2004). The timing of repeat purchases of consumer durable goods: the role of functional bases of consumer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 101-115.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hess, T., Matt, C., & Benlian, A. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 123-139.
- Kelley, L. T., Fujioka, J., Liang, K., Cooper, M., Jamieson, T., & Desveaux, L. (2020). Barriers to Creating Scalable Business Models for Digital Health Innovation in Public Systems: Qualitative Case Study. *Journal of Medical Internet Research*.
- Kim, S. (2021). Sustainable Growth Variables by Industry Sectors and Their Influence on Changes in Business Models of SMEs in the Era of Digital Transformation. *Sustainability*.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Canada: WILEY.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. LID Editorial.
- Martin, J. (2018, Octubre 12). *PLANIFICAR LA CRISIS: EL PLAN DE CONTINGENCIA*. Retrieved from CEREM: <https://www.cerem.es/blog/planificar-la-crisis-el-plan-de-contingencia>
- Martinčević, I., & Kozina, G. (2021). Influence of Digital Technologies and Its Technological Dynamics on Company Management. *Tehnički Vjesnik*, 1262-1267.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). *Contexto Macroeconómico de Colombia*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2021, Agosto 14). *Coronavirus (COVID-19)*. Retrieved from Prevención enfermedades transmisibles: https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx

- Musa, S., & Aifuwa, H. (2020). Coronavirus pandemic in Nigeria: How can Small and Medium Enterprises (SMEs) cope and flatten the curve? *European Journal of Accounting, Finance and Investment*, 55-61.
- Naranjo-Valencia, J., Jimenez-Jimenez, D., & Saenz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30-41.
- Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Shafique, M., & Jakhongirov, I. (2020). Sustaining Enterprise Operations and Productivity during the COVID-19 Pandemic: "Enterprise Effectiveness and Sustainability Model". *Sustainability*, 1-27.
- Olivier, E. (2018, Septiembre 8). *Manejo De Crisis Empresarial: Guía Completa Para Crear Una Estrategia Efectiva*. Retrieved from Emprendedores y Negocios: <https://emprendedoresynegocios.com/manejo-de-crisis-empresarial/>
- Pitre Redondo, R., Builes Zapata, S., & Hernandez Palma, H. (2021). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Revista Universidad y Empresa*, 1-20.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. (2012). Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 95-119.
- Suciu (Vodă), A.-D., Tudor, A. I., Chițu, I. B., Dovleac, L., & Brătucu, G. (2021). IoT Technologies as Instruments for SMEs' Innovation and Sustainable Growth. *Sustainability*.
- Tang, D. (2021). WHAT IS DIGITAL TRANSFORMATION? *EDPACS*, 9-13.
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the Thematic Synthesis of Qualitative Research in Systematic Reviews. *BMC Medical Research Methodology*.
- UNCTAD. (2019). *Digital Economy Report. Value Creation and Value Capture: Implications for Developing Countries*.
- Veugelers, R., Rückert, D., & Weiss, C. (2019). Bridging the Divide: New evidence about firms and digitalisation. *Policy Contribution*, 1-13.
- We are Social. (2020). *Digital in 2020*. Retrieved from <https://wearesocial.com/digital-2020>
- Westphalen, M. H., & Piñuel, J. L. (1993). *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado.

- Westreicher, G. (2015, Junio 27). *Pyme – Pequeña y mediana empresa*. Retrieved from Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos*. México: Pearson.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 93-112.
- Yam, R., Guan, J., Pun, K., & Tang, E. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 1123-1140.
- Yao, J., Crupi, A., Di Minin, A., & Zhang, X. (2020). Knowledge sharing and technological innovation capabilities of Chinese software SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 607-634.
- Zapata, L. (2011, Septiembre 6). *El Comité de Crisis*. Retrieved from Talentos Reunidos: <https://talentosreunidos.com/2011/09/06/el-comite-de-crisis/>
- Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G., Thomas, A., & Sarker, T. (2021). From Challenges to Creativity: Enhancing SMEs' Resilience in the Context of COVID-19. *Sustainability*, 1.16.