

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Recibido: 24/03/2023  
Aprobado: 13/04/2023

## La resiliencia emprendedora en el periodo pos-cuarentena - COVID-19

Entrepreneurial resilience in the post-quarantine period - COVID-19

Clasificación de la nomenclatura del Journal Economic Literature (JEL): D21, M21, M51

**Danny Miguel Rebolledo Castillo**

Doctor en Ciencias Económicas - Magíster en Ciencias Económicas y de Gestión  
- Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente - Especialista - Finanzas  
- Economista - Docente Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de América  
Email: danny.rebolledo@profesores.uamerica.edu.co dannyrebolledo@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.22267/rceilat.235253.122>

### Resumen

Esta investigación realiza un análisis de la *resiliencia* de los emprendedores del sector servicios, ante la crisis económica generada por la cuarentena y el aislamiento por la pandemia del virus del COVID-19. Para ello se usa un método documental y descriptivo; consistente en la revisión de fuentes secundarias (50 documentos; artículos, capítulos de libros, e informes oficiales en países de América, Europa, Asia y África), identificando las estrategias, cambios y medidas implementadas por los emprendedores del sector servicios. Sobresalen más de 12 estrategias comunes: cambio de modalidad de servicios, de medios de comercialización, de actividad económica, la reducción de personal y el cierre de empresas; por lo cual, se necesita el análisis del impacto en el desempleo en el sector.

**Palabras claves:** Emprendimiento, Sector servicios, Supervivencia de la Empresa.

### Abstract

This research carries out an analysis of the resilience of entrepreneurs in the service sector, in the face of the economic crisis generated by quarantine and isolation due to the COVID-19 virus pandemic. For this, a documentary and descriptive method are used; consisting of the review of secondary sources (50 documents; articles, book chapters, and official reports in countries of America, Europe, Asia, and Africa), identifying the strategies, changes, and measures implemented by entrepreneurs in the service sector. More than 12 common strategies stand out; change of service modality, commercialization means, economic activity, the reduction of personnel, and the closure of companies; therefore, an analysis of the impact on unemployment in the sector is needed.

**Keywords:** Entrepreneurship, Service Sector, Survival of the Company.

## Introducción

El COVID-19, es una enfermedad descubierta en el año 2019, causada por un coronavirus que no se había visto antes en seres humanos. En el nombre abreviado, “CO” corresponde a corona, “VI” a virus y “D” viene de disease o enfermedad en inglés. La pandemia originada por la propagación del virus del COVID-19, trajo consigo problemas que sobresalen la esfera de la salud pública; las medidas adoptadas por los gobiernos para prevenir contagios masivos y una consecuente crisis hospitalaria incluyeron aislamiento y confinamiento obligatorio, medidas que en el caso colombiano se extendieron por los tres primeros meses del año 2020<sup>1</sup>. Los cierres económicos y reaperturas paulatinas generaron afectaciones a la vida productiva del país en todos los sectores de la economía; en el escenario más prometedor se creía que durante ese año el Producto Interno Bruto (PIB) tendría una caída entre el -0.4% al -2% (Ricciulli-Marín et al., 2020).

En el análisis que se realizó a las diferentes ramas de la actividad económica, tanto en Colombia como en otros países del mundo, el mayor impacto se observaba en el sector servicios, donde se destacan: alojamiento, servicios de comida, servicios inmobiliarios, servicios administrativos, servicio doméstico, actividades profesionales

y técnicas, construcción, aerolíneas, turismo, entretenimiento y comercio de productos no básicos (Bonet-Morón et al., 2020; Del Sarto & Isabelle, 2020; Escamilla-Fajardo et al., 2020; Quevedo-Vázquez et al., 2020; Ratten, 2020a, 2020b, 2020c, 2020d).

Dicha situación señaló una necesidad de reinención del mundo empresarial, lo cual, podría implicar la desaparición de actividades económicas, como también oportunidades de nuevos negocios, dependiendo de la imaginación, creatividad, capacidad y visión de los emprendedores para generar estrategias de supervivencia económica, a esto llamaremos *resiliencia*. Pese a que, en los años 70 esta fue atribuida a factores intrínsecos de las empresas, que van más allá de las estrategias creadas por los emprendedores (Kirzner, 1973), la tendencia reciente del análisis empresarial atribuye la *resiliencia* a tres factores: **a)** los emprendimientos; (Mungaray et al., 2015). **b)** el entorno; (Ratten, 2020a), y **c)** los emprendedores; (Mungaray et al., 2015).

Ahora bien, sin importar el origen de la *resiliencia*, la llegada del COVID-19, y las medidas adoptadas en medio de este, implicó que los emprendimientos de todas las ramas de la economía tuvieran la obligación de implementar diferentes estrategias de supervivencia económica, en especial los del sector servicios, por lo que, se hizo necesario el estudio de la situación y tendencias de los emprendimientos del sector terciario, a partir de la cuarentena originada por la pandemia.

1. Decretos: 418 de 18 de marzo del 2020, 457 de marzo 22 de 2020, 531 de abril 8 de 2020, 593 de abril 24 de 2020, 636 de mayo 6 de 2020, 749 de mayo 28 de 2020, 1076 de julio 28 de 2020, y el decreto 1168 de agosto 25 de 2020.

Identificando que la principal estrategia aplicada para lograr una supervivencia económica en el periodo pos-cuarentena fue la migración al comercio electrónico, buscando facilitar los nuevos procesos y espacios de crecimiento y desarrollo; lo cual, convirtió al marketing digital en una necesidad para clientes y empresas. No obstante, el crecimiento de las tiendas electrónicas, sumado al cierre de algunas empresas, generó grandes incrementos en los niveles de desempleo del sector.

Por ello, para cumplir con el objetivo anteriormente descrito, en esta investigación se realizó un análisis documental que incluyó artículos, libros, capítulos de libros e informes de organizaciones oficiales. Todos estos, analizan la situación de los emprendimientos del sector servicios en países del continente americano, europeo, asiático y africano.

En adelante el documento se organiza de la siguiente forma: Sección uno (I); realiza la revisión de la literatura y desarrolla las preposiciones conceptuales sobre los determinantes de la resiliencia emprendedora. Sección (II); presenta el diseño metodológico de la investigación. Sección (III); los resultados sobre las estrategias de supervivencia económica adoptadas por los emprendedores para hacer frente a la crisis generada por el COVID-19. Sección (IV); muestra las conclusiones generales. Sección (V); presenta las limitaciones de esta investigación y las recomendaciones finales. Sección (VI); presenta las referencias bibliográficas.

## I. Revisión de la literatura

### A. Los periodos de crisis y la *resiliencia* emprendedora como salida a los mismos.

La actividad emprendedora está ligada a situaciones de turbulencia que a menudo son muy exigentes, los cuales, requieren que el ser humano ponga en marcha todas sus capacidades para reinventarse y constituirse a sí mismo, transformando su entorno en algo nuevo o diferente, conforme a las circunstancias vividas. Esta capacidad es conocida hoy como *resiliencia*, la cual abarca todos los aspectos de la vida, incluida la actividad de emprender.

En este sentido (Ratten, 2020a), define la cualidad emprendedora de los individuos como una serie de actividades que generan ganancias que no pueden predecirse y que están relacionadas con una competencia emprendedora (*resiliencia*) que determina la capacidad del individuo para enfrentar la incertidumbre. Es decir, el emprendimiento es una cualidad o capacidad que posee un individuo para enfrentar una situación adversa. En relación con ello, en 1970, Kirzner había afirmado que el emprendedor es una persona que está alerta a las imperfecciones en el mercado y que puede coordinar recursos en una forma más efectiva gracias a la información sobre las necesidades y los recursos de los diferentes actores (Bonilla & Cancino, 2011).

Esto implica que, el emprendedor puede aprovechar escenarios no conocidos, y entornos no controlados, para crear sus nuevas iniciativas que den repuestas a las necesidades del

momento. Por otro lado, Cancino et al. (2012) evidencia que cuando se presentan los periodos de crisis con una consecuente falta de empleo, se genera un crecimiento en el número de nuevos emprendimientos en proporciones similares a los que se crean en los momentos de crecimiento económico. Esto implica que, los seres humanos tienen la misma capacidad emprendedora, tanto en los periodos de estabilidad económica como en los periodos de crisis.

Ahora bien, no todos los cambios en la actividad económica son previsibles, pero, si es posible esperar que en tiempos de incertidumbre se requieran activos de reserva, más la existencia de estos, conllevaría a que el impacto de una crisis sea menor (Cebrián et al., 2016). Aplicado al contexto de la resiliencia y la generación de nuevos emprendimientos, lo anterior implica que, en medio de una crisis, el surgimiento de nuevos emprendimientos podría verse limitados, si no se cuenta con recursos económicos, los cuales, pueden tener origen en programas públicos que faciliten el camino del crecimiento y la estabilización, incrementando la probabilidad de que los nuevos emprendimientos sean exitosos y se desarrollen como micro y pequeños empresarios (Cebrián et al., 2016).

El postulado anterior, adquiere gran relevancia al considerar que, en medio de las crisis económicas, los gobiernos dan “prioridad a la protección de empresas establecidas en lugar de apoyar nuevas actividades comerciales. Esta política proteccionista, parece ser razonable si se considera los empleos e ingresos asociados a los negocios exis-

tentes, pero niega el efecto de las actividades empresariales para ayudar a resolver la crisis” (Cebrián et al., 2016).

En concordancia con lo anterior, (Buelvas et al., 2017; Mungaray et al., 2015) afirman que los apoyos de los programas gubernamentales a los nuevos emprendimientos son una característica fundamental de supervivencia y estabilización de estos. Además, generan una serie de beneficios al desarrollo de los países, tales como crecimiento de la productividad y la reducción del desempleo.

También, Buelvas et al., (2017) revela que el desarrollo de los emprendimientos es más favorable cuando se cuenta con la ayuda financiera de las políticas estatales, las cuales no solo deben llevar dinero, sino que también apoyo técnico administrativo y en gestión. En forma adicional, Del Sarto & Isabelle, (2020) identifica a la reducción de los costos iniciales como un acelerador del surgimiento de los emprendimientos, indicando que, “una pequeña inversión inicial junto con la ayuda de las incubadoras de empresa públicas o privadas, producen resultados significativos para las empresas emergentes (nuevas)”. Todo lo anterior conduce al planteamiento de la siguiente premisa o proposición: **P<sub>1</sub>:** *Para lograr una efectiva salida de la crisis económica generada por el COVID-19, los gobiernos deben tomar medidas que fortalezcan la capacidad de resiliencia del emprendedor mediante el fomento de las nuevas iniciativas emprendedoras.*

Sin embargo, no todos los periodos de crisis económica son comparables, pues cada uno tiene características

(orígenes y afectaciones) y desafíos para los emprendedores. Las acciones o actividades realizadas para dar salida a cada situación pueden convertirse en referente especial que guíe el proceso de *resiliencia* empresarial y la capacidad adaptativa necesaria para enfrentar cualquier circunstancia adversa en todo tiempo y lugar.

Hablando de este aspecto, Ibarguen-González & Ahcar, (2018) sitúan en la capacidad adaptativa del propio emprendedor sus posibilidades de éxito en medio de una crisis o luego de la misma. Del mismo modo (Bonilla & Cancino, 2011; Cantillon, 1755; Cebrián et al., 2016; Reynolds et al., 2000; Vásquez et al., 2019), analizan los cambios presentados en los emprendimientos luego de una crisis económica, afirmando que la modificación de las estrategias por parte de los emprendedores les permitió continuar con sus negocios. Estas estrategias han variado según las regiones y las crisis; tal es el caso de las estrategias implementadas por los establecimientos de comercio pertenecientes a inmigrantes en la ciudad de Madrid tras la crisis económica del 2008. Entre dichas estrategias se destacan: en primer lugar, precios más bajos y ampliación horario de apertura, en segundo lugar, pero no menos importante, se señala la intención de ayuda mutua como una fuerte motivación para apoyar a estos negocios (Cebrián et al., 2016).

En términos generales, se puede señalar que la *resiliencia* emprendedora está ligada a una adaptación de la oferta a los cambios en la demanda, los cuales, se producen como efectos de la crisis económica, y debido a mo-

dificaciones en los hábitos de consumo de la población, cambios que pueden ser forjados por efectos de la misma crisis. Por otro lado, se debe producir una especie de desprendimiento del emprendedor quien debe restringir sus ganancias habituales y modificar su oferta para adaptarse a los nuevos tiempos (Drucker, 1974; Schumpeter, 1934). Las anteriores argumentaciones llevan al planteamiento de la siguiente premisa o proposición. **P<sub>2</sub>**: *Además de la capacidad para crear nuevas estrategias, ideas de negocios y productos, la resiliencia emprendedora también tiene que ver con la capacidad de solidaridad y desprendimiento del emprendedor.*

En otros términos, los periodos de crisis económica pueden forjar la transformación obligada de los emprendimientos y emprendedores (*emprendimiento por necesidad*), y al mismo tiempo la *resiliencia* del emprendedor puede hacer que este vea la crisis económica como una opción de cambio y de transformación hacia una nueva idea de negocio y/o de los medios de llegar a sus clientes (*emprendimiento por oportunidad*). Como se puede observar, aunque el resultado viene a ser el mismo, en la *resiliencia* y transformación de los emprendimientos, existen grandes diferencias entre una persona obligada a emprender y crear una empresa por necesidad en medio de la crisis y otra persona decidida a emprender por oportunidad. Sin embargo, tanto para quien emprende por oportunidad o quien lo hace por necesidad, el respaldo del Estado y un marco jurídico-tributario que incentive la creación y continuidad de las empresas, son condiciones de favorabilidad necesarias para el fortalecimiento y el

éxito de los emprendimientos (Buevas et al., 2017; Del Sarto & Isabelle, 2020; Mungaray et al., 2015; Timmons, 1999).

Ahora bien, lo anterior no implica que en los periodos de crisis y crecimiento económico se presenten porcentajes de emprendimientos por oportunidad en igual proporción a los emprendimientos por necesidad. Para el caso colombiano El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) revela que la actividad emprendedora para el año 2014 presentó una tasa de emprendedores por oportunidad del 12.2% y por necesidad del 6.2% (Gómez-Núñez et al., 2014). Indicando una mayor tendencia a que las personas creen emprendimientos porque descubren una oportunidad en la actividad económica (crecimiento), y no porque la situación y tendencia económica los obliga a ello (Say, 1803). Sin embargo, es necesario considerar que las actividades emprendedoras varían con el desarrollo económico, y por tanto los responsables de las políticas nacionales y los emprendedores tienen que adaptarse al contexto del desarrollo del país (Ratten, 2020a). Es decir, tanto en los emprendedores como en los determinadores de las políticas públicas la *resiliencia* emprendedora tiene que ser una constante.

Por ello, es necesario considerar que, sin importar el origen del emprendimiento (por oportunidad o por necesidad), la supervivencia de los emprendimientos se relacionan con características tales como: la formación técnica, formación profesional, experiencia previa (empleado o independiente), el compromiso con el

emprendimiento, el establecimiento de redes de contacto, la participación en programas públicos de apoyo al emprendimiento, y la innovación de los productos y servicios (Cantillon, 1755; ten Bos & Dunne, 2011). Las anteriores argumentaciones conducen a la tercera premisa o proposición: **P<sub>3</sub>**: *La resiliencia emprendedora en medio de la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19 se ve afectada por el origen del emprendimiento, ya sea por oportunidad o por necesidad.*

En general, las investigaciones sobre los emprendedores han mostrado que este posee variadas características y realiza sus acciones en búsqueda de una ganancia o bienestar futuro, esto ha permitido la identificación de cuatro grandes corrientes o clasificaciones de los tipos de emprendedores: **a)** agente que asume riesgos (Drucker, 1974; Schumpeter, 1934). **b)** ente que usa la combinación de recursos e ingenio para la producción (Timmons, 1999). **c)** Agente con actitud y/o cualidades personales especiales (Say, 1803). **d)** Agente de cambio basado en la innovación (Bonilla & Cancino, 2011; Cancino et al., 2012; Vásquez et al., 2019). En forma adicional se puede explorar una quinta corriente o clasificación sobre el emprendimiento, la cual tiene que ver con el concepto de la racionalidad económica del emprendedor frente a la utilidad o ganancia, además de aspectos de índole social, el bien común, la solidaridad, el medio ambiente, como forma de asumir el papel de empresario en un contexto de ciudadano y de compromiso con la sociedad (Cantillon, 1755; Drucker, 1974; Say, 1803; Schumpeter, 1934; ten Bos & Dunne, 2011; Timmons, 1999).

## II. Diseño Metodológico

Para dar cumplimiento al propósito establecido se acude al diseño de investigación documental y descriptiva, con un enfoque cualitativo de análisis de contenidos, la cual se basa en la revisión de textos, artículos, videos, películas, entre otros (Gómez, 2010; Sanz, 2013; Tancara, 2008). La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que se está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación, en otras palabras, su objetivo es describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno.

De otro lado, el enfoque cualitativo de análisis de contenido permite la identificación de las variables en los documentos, centrándose en la forma en que son tratadas y la frecuencia de aparición en los mismos (Spencer et al., 2003). Máxime cuando se persigue un objetivo no cuantificable en forma explícita “por estar relacionado con el imaginario y las representaciones sociales o subjetivas del individuo” (Katayama Omuro, 2014). Tal es el caso de la *resiliencia* emprendedora y las estrategias de supervivencia económica. Es por ello, que este diseño ha sido útil en el propósito de investigación aportando en forma significativa al análisis, sobre cómo los emprendedores han reaccionado a la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19.

Por lo cual, se revisaron fuentes secundarias considerando como unidad de análisis palabras claves como la resiliencia, resiliencia emprendedora,

estrategias de supervivencia, crisis económica y COVID-19. La búsqueda se realizó en la base de datos web of science, Scopus y Google Scholar, seleccionando aquellas fuentes con título y resumen correspondiente a la unidad de análisis (palabras claves), con periodo de publicación entre 2010 y hasta el mes de noviembre del 2020. No obstante, en los documentos que tratan sobre supervivencia económica, y COVID-19, se tuvo prelación en las publicaciones realizadas entre los meses de mayo y noviembre de 2020. En forma adicional, se consideró documentos seminales sobre emprendimiento y supervivencia económica, logrando una muestra general de 50 documentos, entre ellos artículos, libros, capítulos de libros e informes de organizaciones oficiales, cuyo origen se remonta a países de los continentes europeo, asiático, africano y americano. Sin embargo, el origen de los documentos, no constituyó un criterio de selección en sí mismo.

Por todo lo anterior, este trabajo de investigación constituye una valiosa aportación para fortalecer la comprensión de la *resiliencia* y estrategias de supervivencia de los emprendimientos en tiempo de la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19.

## III. Resultados

### A. Las políticas públicas, como posible activador de la *resiliencia* para superar la crisis económica de la pandemia del COVID-19.

En el contexto de la pandemia del COVID-19 se ha identificado que los formuladores de políticas publicas tienen grandes desafíos; uno de ellos es

poder entender las formas de repuesta de los emprendedores en medio de las crisis. Esto permitirá que los emprendedores puedan potencializar su capacidad adaptativa y acelerar la recuperación de la actividad económica y productiva del país.

En forma adicional, la adopción de medidas y/o políticas públicas deben facilitar y propiciar “las redes de cooperación entre organizaciones para fomentar un trabajo mancomunado sobre los proyectos de emprendimiento relacionados con COVID-19” (Sumbabustamante et al., 2020). Lo cual debe llevar a una activación de la pasión empresarial, es decir; incentivar el espíritu emprendedor a un nivel que ellos puedan sentir en su interior que no desean un camino diferente al aprovechamiento de los nuevos escenarios o contextos dados por la pandemia.

Por otro lado, es ideal que las políticas tengan una orientación y alcance hacia el comercio internacional, de tal modo que se promueva un aprovechamiento igualitario de los acuerdos comerciales establecidos entre los países (TLC), además de tener un direccionamiento complementario que permita cerrar las brechas entre la investigación y la práctica; esto ayudará a desarrollar un espíritu emprendedor en la gestión de la crisis de COVID-19 (Ratten, 2020a).

### **Estrategias de supervivencia para enfrentar la crisis económica generada por pandemia del COVID-19.**

Luego de los periodos de cuarentena y el posterior aislamiento preventivo por la pandemia del COVID-19, la consecuente crisis económica hizo

imperativo la necesidad de que los emprendimientos de bienes y servicios fueran resilientes encaminándose en la búsqueda de alternativas que le permitieran superar las limitaciones para llegar a sus clientes y compensar la disminución en sus ingresos por la reducción de sus ventas, llevándolos a vincular en sus procesos productivos y comerciales a diferentes tipos de iniciativas y estrategias de supervivencia económica para sus negocios, entre las que se pueden resaltar (ver Tabla 1).

Adicionalmente, las empresas que brindan productos esenciales o de primera necesidad, vieron incrementada su demanda a raíz de aislamiento preventivo y la pandemia del COVID-19, estos emprendimientos han implementado estrategias más vinculantes que sobresalen la esfera de la empresa, como, por ejemplo: la asociación y establecimiento de alianzas con otros emprendedores del mismo sector, proveedores de respaldo, y el aumento de capacidad (Paul & Chowdhury, 2020a, 2020b).

Sin embargo, adaptarse a los cambios, desafíos y efectos económicos provocados por la pandemia del COVID-19 (bajos ingresos económicos, poca oferta de productos y cierre de negocios), no es un asunto de fácil práctica y aprendizaje para todos los emprendedores. Por ejemplo, en el comercio electrónico se identificó emprendimientos que ante el desconocimiento en el manejo de las plataformas web y redes sociales, se limitaron al uso del canal tradicional de distribución y comercialización de sus productos y servicios, lo cual, los llevó al cierre de sus establecimientos por la reducción de sus ingresos.

**Tabla 1: Estrategias de Supervivencia de los emprendimientos para superar la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19**

<b>Estrategia</b>	<b>Autores que la identifican</b>
Rotación interna de mercancía, procurando la salida de los productos con mayor fecha de vencimiento ubicándolos al frente de las estanterías	(Chowdhury, Sarkar, Paul, et al., 2020; Chowdhury, Sarkar, Saha, et al., 2020)
Realizar jornadas laborales más extendidas	(Buelvas et al., 2017; Del Sarto & Isabelle, 2020; Mungaray et al., 2015; Sumba-bustamante et al., 2020)
Acuerdos laborales que permitan apertura en fines de semana y festivos con costos laborales de días ordinarios	(Chowdhury, Sarkar, Saha, et al., 2020; Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020)
Reducción de salarios	(Chowdhury, Sarkar, Paul, et al., 2020; Chowdhury, Sarkar, Saha, et al., 2020; Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020; Sumba-bustamante et al., 2020)
Recortes de empleos	(Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020)
Reducción de promociones comerciales	(Chowdhury, Sarkar, Saha, et al., 2020)
Expansión de canales de ventas	(Chowdhury, Sarkar, Saha, et al., 2020)
Teletrabajo	(Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020)
Ampliación de plazo para pago de créditos	(Sumba-bustamante et al., 2020)
Disminución de jornada laboral	(Sumba-bustamante et al., 2020)
Aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, promocionando sus productos y comercializando por medio de la web y diferentes plataformas.	(Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020; Sumba-bustamante et al., 2020)
Aplicación de protocolos de seguridad y sanidad	(Sumba-bustamante et al., 2020)

Fuente: Este estudio; a partir de la revisión de documental realizada.

En este sentido, es necesario resaltar que sin importar cuál de las estrategias anteriores se empleó por parte de los emprendimientos, o si se usó combinación de las mismas, el ingreso al mundo de comercio electrónico no fue optativo, si no que más bien imperativo, por lo cual, solo fue necesario contar con determinación y vencer el temor

hacia lo desconocido para encontrar un camino que proporcionara ingresos en medio de los entornos turbulentos como los generados por el periodo aislamiento obligatorio (cuarentena), y los de aislamiento preventivo (pos cuarentena) (Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020; Sumba-Bustamante et al., 2020).

#### IV. Conclusión, limitaciones y futuras líneas de investigación

##### A. Conclusiones

Entre los factores de supervivencia económica de los emprendimientos siempre existirán aspectos que tienen que ver con el mismo emprendimiento y con el sector al cual pertenece. No obstante, desde la definición de la actividad emprendedora también se atribuyen cualidades específicas al emprendedor, las cuales contribuyen al logro de un mayor nivel de éxito o fracaso de su emprendimiento (Mungaray et al., 2015). Esto es lo que hemos llamado en este escrito la capacidad de *resiliencia*; esta hace referencia a las habilidades intrínsecas del emprendedor para asumir riesgos, adecuar y utilizar los recursos disponibles de su entorno, su capacidad para innovar, el conocimiento, la disposición y la determinación, cada una de estas constituyen verdaderas prendas de éxito (Cantillon, 1755; Drucker, 1974; Say, 1803; Timmons, 1999). Por todo lo anterior, en esta crisis económica y en todas las que han pasado, la determinación y búsqueda constante de oportunidades de emprendimiento y crecimiento hacen parte de la esencia misma del ser un emprendedor.

Sin embargo, en medio de la pandemia del COVID-19, fue factor clave para los emprendimientos el contar con una estrategia integral para enfrentar la crisis económica, buscando un adecuado equilibrio entre intervenciones de urgencia (aplazamiento de pagos de deudas y compromisos fiscales), y medidas permanentes que les permitan

encontrar el camino de salida a las crisis, generando posibilidades de un crecimiento futuro (Buelvas et al., 2017; Del Sarto & Isabelle, 2020; Mungaray et al., 2015; Sumba-bustamante et al., 2020). Por lo cual, se puede afirmar que la salida a la crisis económica generada por el COVID-19, esta reglada por una combinación de factores internos propios del emprendedor (*resiliencia*), coadyuvado por factores externos del macro ambiente propiciado por una regulación que facilita el acceso a los factores productivos además de la asignación de incentivos económicos.

El uso de esta combinación de factores de macro ambiente y de la *resiliencia* del emprendedor, han permitido la utilización de por lo menos 12 diferentes estrategias de supervivencia para afrontar la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19: rotación interna de mercancía, acuerdos laborales de jornadas extendidas y reducción de la jornada, reducción de salarios, recortes de empleos, reducción de promociones comerciales, expansión de canales de ventas, teletrabajo, ampliación de plazo para pago de créditos, aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, aplicación de protocolos de seguridad y sanidad (Airlines, 2020; Chowdhury, Sarkar, Paul, et al., 2020; Chowdhury, Sarkar, Saha, et al., 2020; Escamilla-Fajardo et al., 2020; Lodola & Picón, 2020; Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020; Paul & Chowdhury, 2020a, 2020b; Quevedo-Vázquez et al., 2020; Ratten, 2020a, 2020b; Sumba-bustamante et al., 2020;

Susilo, 2020; Tanveer et al., 2020; Zhou et al., 2009).

Aunque estas no son las únicas estrategias de supervivencia económica que pueden implementar los emprendedores del sector servicios en medio de la crisis generada por la pandemia del COVID-19, si son las más recurrentes en el análisis realizado en esta investigación. Ahora bien, hay algunos casos especiales donde las plataformas digitales fueron el mejor aliado permitiendo el ofrecimiento de los productos o servicios de manera diferente; gimnasios (clases virtuales), teatros, musicales, conciertos, visitas a museos y zonas turísticas emblemáticas, entre otros emprendimientos culturales (Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020).

Otro aspecto para destacar de estas estrategias son el establecimiento de redes de cooperación al interior de la cadena de suministro, es decir fabricantes, distribuidores y minoristas. Entre las estrategias se encuentran: realización de priorización de tiendas distribuidoras minoristas, realización de pedidos más grandes, trabajo colaborativo al interior de las tiendas, y adquisición de nuevas líneas de crédito para el financiamiento del negocio (Chowdhury, Sarkar, Saha, et al., 2020). Por otro lado, al interior de las tiendas minoristas se optó por dejar de lado el énfasis en las marcas de los productos, y organizar todo de tal forma que los clientes puedan regresar a sus casas con el producto que buscan sin centrarse en las preferencias o fidelidades de marcas (Chowdhury, Sarkar, Saha, et al., 2020).

Por todo lo anterior, es importante resaltar que este artículo ha proporcionado una descripción general de la crisis de la pandemia del COVID-19 en términos de su efecto sobre el espíritu empresarial, y la *resiliencia*, vista desde las diferentes estrategias de supervivencia económica que fueron implementadas por los emprendimientos del sector servicios. No obstante, la crisis también ha puesto sobre la mesa la importancia de una respuesta social colectiva a los diferentes problemas que afectan, el espíritu empresarial, ya que estas repuestas colectivas ayudan a gestionar un cambio más efectivo y apropiado para todos.

Sin embargo, dada la magnitud del impacto de la crisis de COVID-19, es innegable la necesidad de analizar estas estrategias en un plano más específico de cada uno de los sectores macroeconómicos y los subsectores respectivos, al igual que las diferentes regiones continentales que hacen parte de la muestra documental de esta investigación. En forma particular se hace necesario una profundización de estas estrategias en el continente americano en general y en Colombia a nivel particular, en la cual sería necesario considerar las políticas públicas que en forma específica se promuevan por parte del gobierno para el fermento y recuperación de los emprendimientos del sector.

Finalmente, aunque el estudio se basa en el emprendimiento y la *resiliencia* de los emprendedores, es determinante considerar que la responsabilidad de la salida de la crisis económica provocada por la pandemia

del COVID-19, involucra a los gobiernos y dirigentes políticos encargados de la creación de políticas públicas de fomento del emprendimiento, la academia representada en los investigadores, quienes permiten la comprensión del fenómeno y promueven el análisis y discusión del comportamiento del espíritu empresarial para direccionar al país hacia las acciones que permitan superar los efectos de la pandemia.

### B. Limitaciones y recomendaciones

Debido a su naturaleza teórico conceptual, y a que es un tema de investigación reciente, se presentan enormes oportunidades para el desarrollo de futuras investigaciones. Este artículo se ha centrado en el sector servicios, y la *resiliencia* de los emprendimientos

de este; pero es necesario el análisis de los otros sectores macroeconómicos, de tal modo que se pueda contar con una mirada integral de la afección generada por la pandemia y de las respuestas de los emprendimientos a la misma. Del mismo modo la profundización de este análisis a nivel Colombia, permitirá la identificación de similitudes en la aplicación de estrategias de supervivencia económica por parte de los emprendedores locales. Por otro lado, en este artículo se ha realizado el establecimiento de tres preposiciones que afectarían el comportamiento de los emprendimientos al momento de enfrentar la crisis económica, por lo cual es necesario la realización de una comprobación empírica mediante encuestas y/o entrevistas que permitan su validación o refutación.

### Referencias bibliográficas

- Airlines, E. (2020). *Emprendimiento más allá de COVID 19*.
- Bonet-Morón, J., Ricciulli-Marín, D., Pérez-Valbuena, G. J., Galvis-Aponte, L. A., Haddad, E. A., Araújo, I. F., & Perobelli, F. S. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. In *Banco de la República* (Vol. 288).
- Bonilla, C., & Cancino, C. (2011). *El impacto del Programa de Capital Semilla del Ser-cotec en Chile: Vol. Documento*.
- Buelvas, P., Franco, C., García, G., Gómez, L., López, S., Matiz, F., Moreno, J., Osorio, F., Pereira, F., & Varela, R. (2017). Actividad Empresarial Colombiana. In *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Cancino, C. A., Coronado, F., & Farias, A. (2012). Background and results of dynamic enterprises in Chile: Five success cases | Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile: Cinco casos de éxito. *Revista Innovar Journal*, 22(43), 19-32.
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature de commerce en général (1931 edn)*.

- Cebrián, D. M. J. A., Jiménez, B. B. C., & Resino, G. R. M. (2016). *Inmigrantes Emprendedores Durante La Crisis Económica. Estudio De Casos En La Ciudad De Madrid Immigrant*. 40(2341–0833), 63–92. <https://doi.org/mig.i40.y2016.010>
- Chowdhury, M. T., Sarkar, A., Paul, S. K., & Muktadir, M. A. (2020). A case study on strategies to deal with the impacts of COVID-19 pandemic in the food and beverage industry. *Operations Management Research*, September. <https://doi.org/10.1007/s12063-020-00166-9>
- Chowdhury, M. T., Sarkar, A., Saha, P. K., & Anik, R. H. (2020). Enhancing supply resilience in the COVID-19 pandemic: a case study on beauty and personal care retailers. *Modern Supply Chain Research and Applications*, ahead-of-p (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/mscra-07-2020-0018>
- Del Sarto, N., & Isabelle, D. A. (2020). How Can Accelerators in South America Evolve to Support Start-Ups in a Post-COVID-19 World? *Multidisciplinary Business Review*, 1-14 (November).
- Drucker, P. F. (1974). *Innovation and Entrepreneurship* (1993 New York: Harper Business, Ed.).
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., Calabuig-Moreno, F., & Gómez-Tafalla, A. M. (2020). Effects of the COVID-19 pandemic on sports entrepreneurship. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–12. <https://doi.org/10.3390/su12208493>
- Gómez, L. (2010). Un espacio para la investigación documental. *Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica*, 1(2), 226-233.
- Gómez-Nuñez, L., Hernández-Rico, T., Gómez-Araujo, E., López-Gómez, S., Sánchez-Barrios, L., Vega-Jurado, J., Schmutzler, J., Chandra-Bayon, M., Hernández, N., Paredes, S., Varela, R., Moreno, J. A., Vesga, R., Pereira, F., & Osorio, F. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor Colombia* (Vol. 3, Issue 2). <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- Ibarguen-González, M. C., & Ahcar, J. R. O. (2018). Efecto del Emprendimiento por Oportunidad en el Comercio Internacional Bilateral. In *Maestría en Ciencias Económicas y de Gestión*.
- Katayama Omuro, R. J. (2014). Introducción a la investigación cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas. In F. H. Ganoza (Ed.), *Introducción a la investigación cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas* (Fondo Edit). <https://educar.ec/jornada/Introduccion-a-la-Investigacion-Cualitativa-Roberto-Katayama.pdf>
- Kirzner, I. M. (1973). Market Process versus market equilibrium. In *Competition and Entrepreneurship* (pp. 1-17). [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=-jLc3CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Israel+Kirzner+&ots=zIaq0zQoF-&sig=V5IDiLlZTN0NuZ-cTwi1uLoPCPs&redir\\_esc=y#v=onepage&q=IsraelKirzner&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=-jLc3CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Israel+Kirzner+&ots=zIaq0zQoF-&sig=V5IDiLlZTN0NuZ-cTwi1uLoPCPs&redir_esc=y#v=onepage&q=IsraelKirzner&f=false)
- Lodola, A., & Picón, N. (2020). *Impacto Sectorial y Regional del COVID-19 en la Producción de la Provincia de Buenos Aires*.

- Mungaray, L. A., Osuna, M. J. G., Ramírez, A. N., Ramírez, U. M., & Escamilla, D. A. (2015). *Emprendimientos de micro y pequeñas empresas*. 27, 1-32. <http://www.scielo.org.mx/pdf/fn/v27n53/v27n53a5.pdf>
- Nicolás Martínez, C., & Rubio Bañón, A. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review*, 4(2), 53–66. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i2.279>
- Paul, S. K., & Chowdhury, P. (2020a). *A production recovery plan in manufacturing supply chains for a high-demand item during COVID-19*.
- Paul, S. K., & Chowdhury, P. (2020b). Strategies for Managing the Impacts of Disruptions During COVID-19: an Example of Toilet Paper. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(3), 283–293. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00248-4>
- Quevedo-Vázquez, J. O., Pinzón-Prado, L. T., Vásquez-Lafebre, L. M., & Quevedo-Barros, M. R. (2020). Impacto del covid-19 en el emprendimiento del sector turístico en el Ecuador - Enhanced Reader.pdf. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 6, nnúm 3, 1352–1367. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.238557/dc.v6i3.1377>
- Ratten, V. (2020a). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Ratten, V. (2020b). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, September 1–16. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0163>
- Ratten, V. (2020c). Coronavirus (Covid-19) and the entrepreneurship education community. *Journal of Enterprising Communities*, August. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0121>
- Ratten, V. (2020d). Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(6), 1379-1388. <https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2020-0387>
- Reynolds, P. D., Hay, M., Bygrave, W. D., Autio, E., & Camp, S. M. (2000). Global Entrepreneurship Monitor. In *Kauffman Foundation*.
- Ricciulli-Marín, D., Bonet-Morón, J., Pérez-Valbuena, G., Haddad, E., Araújo, I., & Perobelli, F. (2020). Diferencias regionales en el impacto económico del aislamiento preventivo por el COVID-19: estudio de caso para Colombia. In *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana* (Vol. 290).
- Sanz, J. (2013). Guía práctica 8: La metodología cualitativa en la evaluación de políticas públicas. *Institut Català D'Àvaluació de Politiques Públiques*, 8, 1-86.
- Say, J. B. (1803). *Traite de Economie Politique*.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Capitalism, socialism, and democracy*. (N. Y. H. & Row, Ed.). Universidad de Harvard. Inglaterra.

- Spencer, L., Ritchie, J., & O'Connor, W. (2003). Analysis: Practices, Principles and Processes. In J. R. and J. Lewis (Ed.), *Qualitative Research Practice* (pp. 200–218). SAGE Publications London • Thousand Oaks • New Delhi. <https://doi.org/10.4135/9781848608191>
- Sumba-bustamante, R. Y., Almendariz-Gonzalez, S. M., Baque-Chancay, C. L., & Aliatis-Bravo, V. G. (2020). *Emprendimientos en tiempo de Covid-19: De lo tradicional al comercio electrónico. Entrepreneurship in time of Covid-19: From traditional to electronic commerce. Empreendedorismo na época de Covid-19: do tradicional ao comércio eletrônico*, 5(4), 137-164. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.300>
- Susilo, D. (2020). Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the Covid-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(1), 23-40.
- Tancara, C. (2008). La Investigación Documental. *Versión on-line ISSN 2413-5720*, 16. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S0040-29151993000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S0040-29151993000100008&script=sci_arttext)
- Tanveer, M., Hassan, S., & Bhaumik, A. (2020). COVID-19 quarantine and consumer behavior that change the trends of business sustainability & development. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(4), 1-11.
- Ten Bos, R., & Dunne, S. (2011). Corporate social responsibility. In *Business Ethics and Continental Philosophy* (pp. 242–262). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139013338.013>
- Timmons, M. (1999). *Morality without Foundations: A Defense of Ethical Contextualism*. Oxford University Press on Demand. <https://books.google.com.co/books?id=qJvV4iHCt58C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Vásquez, O. M. C., Enríquez, M. F. A., Bueno, Orozco, Jorge Enrique, Hoyos, B., López, V. R., Medina, Tabares Jorge Arturo Rangel, J. A., Fernández, H. S. R., Niño, A. M., & Gutiérrez, G. S. T. (2019). *Emprendimiento en Cali - Análisis Dinámico*. Fundación Universidad Católica Lumen Gentium (Unicatólica) - Universidad Autónoma de Occidente.
- Zhou, Y., Chao, P., & Huang, G. (2009). Modeling market orientation and organizational antecedents in a social marketing context. *International Marketing Review*, 26(3), 256–274. <https://doi.org/10.1108/02651330910960771>