

## Management of Family Smes: Innovation strategies in Brazil and Colombia

Dalmutt Kruger, Silvana; Zanin, Antonio; Zanella, Cleunice; Sérgio Eduardo, Antônio; Baquero Márquez, Vladimir Jhosmell; Fandiño Isaza, Jesús Rafael; Cardoso da Silveira, Vítor; Dávila Coa, Luz Marina; Conte, Anderson; Munive Baños, Diego Andrés

-  **Silvana Dalmutt Kruger** 1  
silvanak@unochapeco.edu.br  
Universidade Comunitária Regional de Chapecó-  
Unochapecó, Brasil
-  **Antonio Zanin** 2  
zanin.antonio@ufms.br  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul- UFMS,  
Brasil
-  **Cleunice Zanella** 3  
cleunice@unochapeco.edu.br  
Universidade Comunitária Regional de Chapecó-  
Unochapecó, Brasil
-  **Antônio Sérgio Eduardo**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS,  
Brasil
-  **Vladimir Jhosmell Baquero Márquez** 4  
vladimir.baquero@unad.edu.co  
Universidad Nacional Abierta y A Distancia, Colombia
-  **Jesús Rafael Fandiño Isaza** 5  
jesus.fandino@unad.edu.co  
Universidad Nacional Abierta y A Distancia, Colombia
-  **Vítor Cardoso da Silveira**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS,  
Brasil
-  **Luz Marina Dávila Coa** 6  
luz.davila@unad.edu.co  
Universidad Nacional Abierta y A Distancia, Colombia
-  **Anderson Conte**  
anderson.conte@unochapeco.edu.br  
Universidade Comunitária Regional de Chapecó-  
Unochapecó, Brasil
-  **Diego Andrés Munive Baños**  
anderson.conte@unochapeco.edu.br  
Universidad Nacional Abierta y A Distancia, Brasil

**Resumen:** *Introducción:* esta investigación tiene como objetivo identificar qué estrategias competitivas o de innovación fueron utilizadas por las Pymes familiares en Brasil y Colombia después de la pandemia del COVID-19. *Metodología:* la investigación es de carácter descriptiva, a través de estudios de casos múltiples con entrevistas realizadas a gestores de las empresas y análisis cualitativo, con el objetivo de identificar qué estrategias competitivas o de innovación fueron utilizadas por las empresas familiares en Brasil y Colombia, después del período de pandemia. *Resultados:* entre los resultados encontrados, se evidencia que: 1. Los grupos de emprendedores brasileños y colombianos tienen idénticas debilidades en el contexto gerencial y organizacional. 2. En escenarios adversos como la pandemia de Covid-19, han permitido a algunas empresas identificar oportunidades de expansión de negocios y otras se han adaptado para garantizar su continuidad. 3. Innovaciones y estrategias competitivas adoptadas frente al contexto adverso de la pandemia de Covid-19, señalando que tales estrategias contribuyeron a la continuidad de las empresas familiares.

**Palabras clave:** Pymes, competitividad e innovación, estrategias, gestión empresarial, pandemia.

**Abstract:** *Introduction.* this research aims to identify which competitive or innovation strategies were used by family SMEs in Brazil and Colombia after the COVID-19 pandemic. *Methodology.* the research is descriptive, through multiple case studies with interviews with company managers and qualitative analysis, with the aim of identifying which competitive or innovation strategies were used by family businesses in Brazil and Colombia, after the pandemic period. *Results.* among the results found, it is evident that: 1. The groups of Brazilian and Colombian entrepreneurs have identical weaknesses in the managerial and organizational context. 2. In adverse scenarios such as the Covid-19 pandemic, they have allowed some companies to identify business expansion opportunities and others have adapted to guarantee their continuity. 3. Innovations and competitive strategies adopted in the face of the adverse context of the Covid-19 pandemic, noting that such strategies contributed to the continuity of family businesses.

## Revista Estrategia Organizacional

Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia  
ISSN: 2339-3866  
ISSN-e: 2539-2786  
Periodicidad: Semestral  
vol. 12, núm. 1, 2023  
revista.ecacen@unad.edu.co

**Keywords:** SMEs, competitiveness and innovation, strategies, business management, pandemic.

Recepción: 04 Octubre 2022  
Revisado: 08 Noviembre 2022  
Aprobación: 13 Diciembre 2023

URL: <http://portal.amelica.org/amei/journal/133/1334107009/>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial 4.0 Internacional.

## 1 INTRODUCCIÓN

En el contexto del mercado, existen numerosos factores que inhiben o fortalecen el crecimiento de las organizaciones, y las estrategias definidas pueden llevarlas a lograr ventajas competitivas. (Barney y Hesterly, 2020). Se considera una ventaja competitiva cuando una organización se distingue de las demás por el desempeño económico, guiado por los factores de gestión de personas, calidad de productos o servicios, tecnología, innovación, satisfacción del cliente, entre otros. (Ikenami, Garnica y Ringer, 2016).

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) también necesitan buscar diferenciales y adaptarse a escenarios competitivos, especialmente porque son más vulnerables a escenarios de crisis económicas, debido a limitaciones tecnológicas, físicas, humanas y de estructura de capital. (Silva, Miranda y Hoffmann, 2021). Las transformaciones tecnológicas han traído varias innovaciones al entorno de las pymes, como las estrategias de comunicación digital en redes sociales o a través de la mensajería instantánea, contribuyendo a la comunicación con los clientes (Porem y Kunsch, 2021), Además de innovaciones en relación a las formas de pago, que agregaron facilidades en las relaciones comerciales y en la reducción de costos operativos (Guimarães Júnior, Nascimento, Santos y Rodrigues, 2020).

Las estrategias de gestión para las PYMES pueden variar según la industria, el mercado específico y los objetivos comerciales. Identificar las estrategias más asertivas puede diferenciar a las organizaciones frente a escenarios adversos, especialmente porque la gestión de estrategias, el conocimiento y el uso de innovaciones pueden asegurar la permanencia y continuidad de las empresas. (Kapsler y Abdelrahman, 2020).

---

### NOTAS DE AUTOR

- 1 Professora do Mestrado em Ciências Contábeis e Administração – Unochapecó. Correo electrónico: silvanak@unochapeco.edu.br
  - 2 Doutor em Engenharia de Produção (UFRGS), Professor no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis na UFMS. Correo electrónico: zanin.antonio@ufms.br
  - 3 Doutora em Administração (UFSC), Professora do Mestrado em Ciências Contábeis e Administração – Unochapecó. Correo electrónico: cleunice@unochapeco.edu.br
  - 4 Docente Programa de Contaduría Pública ECACEN – UNAD. Correo electrónico: vladimir.baquero@unad.edu.co
  - 5 Docente Programa Administración de Empresas ECACEN – UNAD. Correo electrónico: jesus.fandino@unad.edu.co
  - 6 Docente Programa Administración de Empresas ECACEN – UNAD. Correo electrónico: luz.davila@unad.edu.co
- Mestrando em Ciências Contábeis e Administração – Unochapecó. Correo electrónico: anderson.conte@unochapeco.edu.br

En las PYMES, la innovación está ligada a la voluntad de los directivos o del empresario, siendo más difícil identificarse en el contexto organizacional, porque están relacionados con el contexto conductual y cultural del negocio. (Porem y Kunsch, 2021). En el contexto brasileño, según datos del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE, 2023), los registros de la Receita Federal de Brasil en 2023, indican que de las 23.395.362 empresas brasileñas activas, el 86,38% de ellas se caracterizan por PYMES, siendo el 52,2% de los Microempresarios Individuales (MEI), el 29,2% las Microempresas (ME) y el 4,98% las Pequeñas Empresas.

En Colombia están registradas cerca de 1.620.000 empresas a nivel nacional, según datos de la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2023), entre enero y marzo de 2023 el sector de la Microempresa representó el 95,3% de las empresas del país, el 3,5% son pequeñas empresas y solo el 0,9% son medianas y grandes empresas.

Para Torres y Márquez (2021) las pymes son fundamentales para el crecimiento económico, para la transformación productiva y contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB). Además, en la generación de empleos, generando una posición competitiva y estratégica y en la reducción de la pobreza y la desigualdad social, ya que permite a las personas mejorar sus condiciones laborales y calidad de vida (Ferraro y Rojo, 2018). Estos aspectos también están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, recomendados por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (ONU, 2023) y representan iniciativas importantes para las empresas (Kruger, Zanin, Três y Dal Magro, 2021).

Considerando datos históricos de apertura y cierre de empresas, las pymes siempre han representado un eslabón deficitario en la cadena productiva de los países, debido a las fragilidades de permanencia en el mercado ante la adversidad. Aliado a esta realidad, el contexto pandémico de la crisis del Covid-19 en 2020 golpeó y dañó la continuidad de miles de pequeñas empresas, precisamente por la vulnerabilidad económica y la estructura organizativa (Porem y Kunsch, 2021).

En este contexto, varios factores interfieren en la gestión y continuidad de las pymes, incluidos los aspectos gerenciales, el conocimiento de los gerentes, los diferenciales competitivos y la planificación estratégica (Borges y Oliveira, 2014; Bohn, Gambirage, Silva y Largas, 2017), otros aspectos como la falta de clientes, el capital de trabajo, la carga fiscal, la ubicación y la ausencia de planificación y controles, perjudican el rendimiento y aumentan los riesgos de mortalidad de las empresas (Santini, Favarin, Nogueira, Oliveira y Ruppenthal, 2015). Investigaciones anteriores destacan la importancia de las pymes en la sociedad (Kijkasiwat, Wellalage y Locke, 2021; Kruger, Baquero, Fandiño, Zanin, Zanella, Coa y Conte, 2022; SEBRAE, 2023), así como los desafíos para la gestión y continuidad de las empresas, considerando el contexto gerencial y la estructura de las PYMES.

Reconociendo la importancia de la planificación estratégica como un diferencial competitivo para las PYMES, así como, considerando que las especificidades organizacionales y el entorno del mercado se reflejan en el desempeño empresarial, del estudio surge el siguiente problema de investigación: ¿Qué estrategias competitivas o de innovación utilizaron las pequeñas y medianas empresas después del período de pandemia? Con el fin de identificar qué estrategias competitivas o de innovación fueron utilizadas por las Pequeñas y Medianas Empresas en Brasil y Colombia, después del período de pandemia.

La relevancia del estudio se justifica para reconocer las especificidades organizativas de las PYME con respecto a las innovaciones y estrategias competitivas adoptadas, corroborando los estudios de Couto, Campos, Castro y Oliva (2017), Kijkasiwat et al. (2021), Kruger, Rebonatto y Moreschi (2021), sobre la importancia económica y social de las PYME. Asimismo, se destaca la importancia de reconocer las estrategias competitivas como un diferencial para la continuidad de las empresas. El estudio presenta como diferencial la comparación entre una muestra de empresas caracterizadas como PYMES en Brasil y Colombia.

## 2 ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA LAS PYMES

El coronavirus o Covid-19 fue declarado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una pandemia global, debido a la forma de contaminación y altas tasas de mortalidad (Ferreira Junior y Santa Rita, 2020). La pandemia ha afectado a todas las naciones en general, incluidos individuos, familiares, amigos, así como empresas y negocios, impactando en la generación de empleos e ingresos de innumerables empresas (Eigenstuhler, Pacassa, Kruger y Mazzioni, 2021). Varios sectores económicos han tenido que adaptarse a las restricciones impuestas por los gobiernos para contener la contaminación de la enfermedad (Guimarães Júnior et al., 2020).

Además de los efectos y adversidades de la crisis del Covid-19, la creciente discontinuidad del negocio actual se debe a una amplia gama de factores, entre ellos se encuentra la dificultad de adaptarse a los diversos entornos, problemas en la generación y mantenimiento de vínculos con *los grupos de interés*, deficiencia en la identidad de la organización, falta de conocimiento y gestión adecuada para los diversos sectores de la empresa como financieros, logística, marketing, producción, recursos humanos y tecnologías (Moraes y Markus, 2015; Santini et al., 2015).

Baradel, Martins y Oliveira (2011) entienden que el uso constante de herramientas de gestión favorece la predicción y organización de los objetivos de la entidad, además de ayudar a reducir los riesgos internos y externos enfrentados en el contexto de corto y largo plazo. A esta idea, Cunha y Soares (2010) agregan que el buen uso de los recursos financieros es parte de una planificación efectiva que apunta no solo a la supervivencia de la empresa, sino también a su crecimiento y desarrollo económico. Varios aspectos pueden perjudicar el desempeño y la continuidad de las empresas, entre ellos la falta de clientes, la ausencia de capital de trabajo, los aspectos fiscales y la ausencia de planificación y controles (Santini et al., 2015).

Según Couto et al. (2017) la falta de habilidades de planificación y gestión contribuye a la discontinuidad del negocio. Pérez (2019), indica que las empresas deben fortalecer su capacidad de innovación, para seguir siendo competitivas, así como estar preparadas para aprovechar las oportunidades. Sánchez, Cervantes y Peralta (2016) destacan que los directivos deben planificar y buscar innovaciones en los procesos y prácticas administrativas para aumentar la competitividad empresarial.

Se pueden aplicar varias estrategias para mejorar el rendimiento y la competitividad de las PYMES, tales como: i) establecer objetivos claros y metas a corto y largo plazo; ii) análisis de mercado y competencia para identificar nichos de mercado y desarrollar estrategias competitivas; iii) control y gestión de los recursos financieros, humanos y materiales, con seguimiento del rendimiento y los resultados; iv) innovación y adaptación constantes de productos y procesos; (v) comunicación y marketing, incluida la gestión de redes sociales y marketing digital para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes (Lins Filho, Andrade y Silva, 2020; Montoya, Montoya y Rojas, 2019).

Las PYME pueden destacarse en el escenario del mercado identificando sus diferenciales competitivos. Estos diferenciales son características o ventajas únicas que los hacen únicos y más atractivos para los clientes, como se muestra en la Tabla 1.

**TABLA 1**  
**Diferencias competitivos para las PYMES**

Servicio personalizado y de nicho, relaciones y networking	Las pymes tienen la ventaja de ofrecer un servicio más personalizado y cercano a los clientes, ofrecer soluciones personalizadas y de forma más ágil, así como pueden centrarse en satisfacer las necesidades específicas de un nicho de mercado, dirigir sus esfuerzos a un público objetivo bien definido, especializado y adaptado a las demandas específicas de ese nicho. La experiencia y el know-how pueden ser valiosos diferenciadores competitivos en las relaciones (Fernández, Martínez y Ngono, 2019).
Agilidad y flexibilidad	Las pymes tienen una mayor capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las demandas de los clientes, ya que la toma de decisiones es generalmente más ágil, lo que les permite responder de manera más eficiente a las nuevas oportunidades o desafíos (Kruger et al., 2022).
Innovación y creatividad	Las pymes tienen más libertad para innovar y experimentar con nuevas ideas. Pueden ser más ágiles en la implementación del cambio y adoptar enfoques creativos en sus productos, servicios o modelos de negocio (Sánchez et al., 2016; Guimarães Júnior et al., 2020).
Gestión financiera de los recursos	La gestión financiera, la presupuestación y el seguimiento de los ingresos y gastos y la gestión de los flujos de efectivo cobran importancia (Chenhall, 2007; Kruger et al., 2022).
Calidad y excelencia	Las pymes pueden competir en función de la calidad superior de sus productos o servicios. Al garantizar altos estándares de calidad, construyen una sólida reputación y se ganan la confianza de los clientes, lo que puede llevarlos a elegir estas empresas sobre competidores más grandes (Fernández et al., 2019).
Costos competitivos	Las pymes pueden tener ventajas en términos de menores costos operativos en comparación con las empresas más grandes (Kruger et al., 2022). Esto puede resultar en precios más competitivos, lo que atrae a los clientes que buscan una relación costo-beneficio favorable (Chenhall, 2007).
Responsabilidad social y sostenibilidad	Muchas pymes tienen la capacidad de adoptar prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad, demostrando compromiso con las cuestiones ambientales, sociales y éticas. Estos valores pueden atraer a consumidores que valoran empresas comprometidas con la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa (Kruger et al., 2021).
Planificación estratégica	Establecer un plan estratégico con visión, misión, objetivos y metas son relevantes para la alineación de estrategias para la evolución de corto y largo plazo (Chenhall, 2007; Fernández et al., 2019).

Elaboración propia.

El uso efectivo de las oportunidades que surgen en el mercado y el mantenimiento de una ventaja competitiva, son hechos atribuidos a empresas sólidas y que cuentan con una adecuada planificación y control financiero de sus actividades. La innovación definida por Drucker (1987) como la capacidad de crear riqueza,

está bastante cerca de la competitividad de la empresa, haciéndola cada vez más sostenible. Uno de los puntos centrales de la innovación es la gestión del conocimiento, que se define como el mecanismo reflexivo de adquisición y promoción de conocimientos tecnológicos y de gestión. La empresa que tiene como objetivo lograr una ventaja competitiva, hace un buen uso de la gestión del conocimiento, por lo tanto, tiene la capacidad de innovar, equilibra sus estrategias y mantiene una planificación adecuada y consistente (Vieira y Quadro, 2017; Zen, Machado, López, Borges y Menezes, 2017).

Considerando la relevancia y representatividad de las pymes para la economía de las naciones, la búsqueda de innovaciones y adaptaciones al escenario de crisis ha cambiado el entorno organizacional, entre ellas las pymes han sido impactadas por las adversidades del escenario pandémico (Kijkasiwat et al., 2021; Kruger et al., 2022, SEBRAE, 2023). En este sentido, es relevante la investigación que evalúa las estrategias competitivas y las innovaciones utilizadas por las PYMES, así como las características de evidencia que contribuyen a minimizar la mortalidad temprana de las PYMES..

### 3 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

En cuanto a las características metodológicas, la investigación se caracteriza como descriptiva, realizada a través de estudios de casos múltiples con entrevistas realizadas a gerentes de PYMES y análisis cualitativo, con el objetivo de identificar qué estrategias competitivas o de innovación fueron utilizadas por las PYME en Brasil y Colombia, después del período de pandemia.

La recolección de datos ocurrió a través de entrevistas semiestructuradas durante los meses de marzo y abril de 2023, con 5 empresas del Municipio de Nova Andradina, Estado de Mato Grosso do Sul, Brasil y otras 5 empresas del Departamento del Magdalena, Colombia. Se utilizó la técnica de análisis de contenido para organizar las respuestas y comparar la información obtenida sobre las diez PYME investigadas. El cuestionario de investigación se estructuró a partir del estudio de Kruger et al. (2022).

La Tabla 2 presenta la caracterización de los gerentes entrevistados, en cuanto a edad, educación, sexo y función, así como el tiempo de las entrevistas.

**TABLA 2**  
**Caracterización de los gestores de la encuesta que respondieron**

PYMES Brasileñas					
Identificación (E)	Edad	Escolarización	Género*	Función	Tiempo de entrevista
Entrevistado 1 (E1)	38	Graduado en Administración de Empresas, con especialización	M	Gestor	46m22s
Entrevistado 2 (E2)	61	Secundaria	M	Socio	42m13s
Entrevistado 3 (E3)	41	Graduado en Administración de Empresas	M	Socio	32m13s
Entrevistado 4 (E4)	52	Escuela primaria	F	Socia	28m16s
Entrevistado 5 (E5)	21	Secundaria	F	Socia	34m49s
PYMES Colombianas					
Identificación	Edad	Escolarización	Género	Función	Tiempo de entrevista
Entrevistado 6 (E6)	50	Tecnólogo de mantenimiento automotriz	M	Socio	22m16s
Entrevistado 7 (E7)	48	Secundaria	F	Gestor	28m20s
Entrevistado 8 (E8)	37	Graduado en Contabilidad y Máster en Administración	M	Gestor	25m34s
Entrevistado 9 (E9)	29	Técnico Informático	F	Gestora	30m41s
Entrevistado 10 (E10)	58	Graduado en Administración de Empresas	F	Gestora	27m15s

Datos de la investigación.

\* Genero M Masculino y F Femenino

Se observó la caracterización de las empresas brasileñas y colombianas, caracterizadas por la venta de alimentos (comidas, almuerzo, *entrega*, venta de productos alimenticios), comercio y prestación de servicios. A partir del análisis de las entrevistas realizadas, la información se presenta en forma de Tablas, con el fin de comparar y evidenciar las estrategias competitivas y de innovación adoptadas por las PYMES brasileñas y colombianas, a través de los informes de sus gerentes.

#### 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta sección presenta los resultados de entrevistas realizadas con gerentes de empresas brasileñas y colombianas. Inicialmente, se destacan las características personales de los gerentes y la estructura de las empresas, y luego se abordan las respuestas obtenidas respecto a la estructura organizacional de las empresas, contemplando el uso de estrategias de comunicación e información contable, así como las dificultades y oportunidades percibidas después del período de pandemia.

## 4.1 Características de los emprendimientos

La Tabla 3 presenta la caracterización de las empresas en cuanto a edad, actividades empresariales y tamaño del negocio indicado por el número de empleados y gerentes.

Caracterización de las empresas – entornos de estudio

**TABLA 3**  
Caracterización de las empresas – entornos de estudio

E	Edad de empresa	Actividades	Tamaño del negocio
E1	09 meses	Venta de varios bocadillos y porciones, con entrega	6 colaboradores y 2 gestores - esposo y esposa
E2	21 años	Venta de comidas, sirve en el sitio o para recoger	01 colaborador y 3 socios de la familia - esposo, esposa e hijo
E3	27 años	Tienda de conveniencia, con carnicería y panadería	31 colaboradores y 3 socios de la familia (Padre, hijo y un tío)
E4	6 años	Tienda de almuerzo, venta de alimentos	3 Miembros de la familia - esposo, esposa e hijo
E5	9 años	Restaurante y Tienda de Almuerzo	4 colaboradores y 2 gestores (esposo y esposa)
E6	30 años	Responsable del mantenimiento y reparación de radiadores de automóviles, camiones, tractores y maquinaria pesada y motores estacionarios	2 colaboradores y 2 gestores (Padre e hijo)
E7	11 años	Comercio de cereales, tiendas de comestibles y bebidas no alcohólicas y alcohólicas	2 gestores (esposo y esposa)
E8	12 años	Consultoría, auditoría fiscal y asesoramiento contable	2 gestores (esposo y esposa)
E9	5 años	Venta de suministros de impresora y suministros de tecnología	2 colaboradores y 2 gestores (esposo y esposa)
E10	3 años	Elaboración de vinos artesanales de frutas	2 gestores (Madre e hija)

Datos de investigación.

La Tabla 3 muestra la formación de empresas brasileñas, caracterizadas por la venta de alimentos (comidas, almuerzos, *entrega*, venta de productos alimenticios), así como la formación de empresas familiares, y la gestión se caracteriza por la presencia de al menos dos miembros de la familia. En relación a las empresas colombianas, se observa como entorno de investigación empresas de servicios (reparación automotriz, asesoría contable), comercios (alimentos e insumos tecnológicos) e industriales (producción de bebidas artesanales). Se encontró en la formación de los negocios el predominio de la familia.

La Tabla 4 muestra las características de los negocios, considerando su surgimiento, lugar de operación y fuentes de financiamiento, interacción social y aspectos relacionados con la pandemia (expansión o reducción de personas, uso de recursos gubernamentales).

TABLA 4  
Caracterización de las PYMES en la muestra

Caracterización del negocio según los encuestados	Brasil					Colombia				
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
1. Nacidos durante o después de la pandemia; 2. Ampliado después de la pandemia 3. Reestructurado después de la pandemia 4. Sin cambios	1	3	3	4	1	2	3	3	3	1
1. Surgió de una oportunidad 2. Surgió como una alternativa de ingresos para la independencia financiera 3. Llegó a aprovechar las habilidades	2	2	1	3	3	2	2	3	2	1 2
1. Ubicación comercial alquilada 2. Sitio propio del negocio 3. Entrega a domicilio	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2 3
1. Fuente de financiación propia 2. Préstamo/financiación 3. Inversiones externas	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
1. Participa en la Asociación Comercial 2. No participa en la Asociación Comercial	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
1. Participó o recibió capacitación 2. No participo, ni recibí capacitación	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1
1. Hizo uso de recursos gubernamentales o tuvo subsidios durante la pandemia 2. No utilizó recursos o subsidios del gobierno en la pandemia	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1. Reducción de la estructura del personal 2. Amplió la estructura del personal 3. No hubo cambios en el equipo	2	1	1	3	1	3	1	1	2	3

Datos de investigación.

Se observa en empresas brasileñas, 2 empresas que surgieron después de la pandemia, mientras que otras 2 tuvieron reestructuración después de la pandemia. Fue posible verificar que el surgimiento del negocio como una oportunidad fue reportado por uno de los entrevistados, mientras que otros 3 indican la empresa como un ingreso alternativo para la independencia financiera y 2 también complementan que las habilidades favorecen el inicio del negocio. Se observa que 3 empresas han alquilado estructura, 2 instalaciones propias y 3 utilizan servicios de entrega. En este contexto, se identificó que 3 empresas tenían sus propias inversiones y otras 2 buscaban financiamiento de instituciones financieras para la apertura o expansión de negocios. Solo una de las empresas participantes en la investigación ha trabajado con la Asociación Comercial, y 2 gerentes indicaron haber participado en la capacitación ofrecida por la entidad.

En cuanto a los impactos del período de la pandemia, ninguna de las empresas brasileñas hizo uso de recursos del gobierno, y 3 de ellas indicaron una reducción en la estructura de personal, solo uno de los entrevistados indicó expansión del negocio. En el caso de Colombia, es evidente que 1 emprendimiento surgió en el momento de la pandemia del Covid-19 y 3 fueron reestructuradas, principalmente en el ámbito tecnológico para poder enfrentar los retos que trajo la pandemia. Asimismo, en 4 de las empresas existe la necesidad de que las familias generen independencia financiera, y 2 de ellas aprovechen sus habilidades y conocimientos en los productos y servicios a ofrecer. Además, se observa que 3 de las empresas no cuentan con instalaciones propias para ofrecer sus productos y servicios al mercado, por lo tanto, deben alquilar un local comercial adecuado a las necesidades del negocio.

Otro aspecto importante es que el 100% de los proyectos fueron financiados con capital aportado por sus asociados, lo que representa una ventaja sobre sus activos y patrimonio, ya que no cambian la dinámica de sus pasivos, permitiendo mejores márgenes de inversión. Del mismo modo, es evidente que el 100% de las empresas no trabajan en asociación con una alianza empresarial, pero no descartan la posibilidad de realizar alianzas comerciales que les permitan ampliar sus clientes y mercado.

La encuesta también reveló que el 60% de las empresas dicen que no han recibido capacitación para mejorar la calidad de su negocio. Además, el 100% afirmó que al momento de la pandemia no recibían subsidios ni recursos de entidades gubernamentales. Del mismo modo, 2 de las empresas han reducido o despedido a sus empleados a medida que las ventas y los ingresos han disminuido debido a la pandemia, y 2 de ellas han avanzado en su negocio sin la necesidad de despedir empleados.

## 4.2 Características de la gestión después de la pandemia

A continuación, buscamos comprender los impactos de la pandemia en el contexto organizacional y empresarial. Se preguntó a los encuestados sobre su percepción de los principales impactos de la pandemia de Covid-19 para el contexto de su negocio, aspectos positivos, negativos u oportunidades, como se muestra en la Tabla 5.

TABLA 5  
Impactos de la pandemia

E	Respuestas de las percepciones de los encuestados
E1	Para la empresa, la pandemia fue beneficiosa, porque ya estaban haciendo ventas por entrega en las aplicaciones, y cuando llegó la pandemia, la compañía pudo cumplir y entregar los pedidos / bocadillos. Como gerente, vio la oportunidad de comprar el negocio, para agregar ingresos a la familia.
E2	Fue un período muy difícil, las ventas se redujeron mucho, pasaron por dificultades financieras. Intentaron hacer ventas a través de aplicaciones, tuvieron dificultades para encontrar empleados para las entregas. Actualmente no satisfacen las demandas de la aplicación, solo la recogida in situ / cara a cara. No identifica aspectos positivos ni oportunidades después de la pandemia.
E3	Antes de la pandemia el negocio operaba las 24 horas, con la pandemia ajustaban horarios y ya no volvían al modelo anterior, actualmente de 7 am a 10 pm. Indicó que de alguna manera la pandemia ha sido beneficiosa para reducir las horas. Han reducido el personal y aún no se ha repuesto. Cumplieron con una demanda de cumpleaños, fiestas y bodas y estos eventos aún no han vuelto al volumen antes de la pandemia. De Positivo entiende que la pandemia ha traído mayor preocupación por las personas y empatía.
E4	Tenía un contrato de venta fija para una empresa, que mantenía los ingresos y ayudó a superar la pandemia. No notó aspectos favorables después de la pandemia, se mantuvo igual.
E5	Fue bastante difícil. La pandemia ha perjudicado las ventas, ha ralentizado el movimiento del restaurante y, hasta el día de hoy, no ha recuperado el impulso que tenía antes. Las ventas por aplicación, que no se realizaron y comenzaron en la pandemia fue una oportunidad que trajo la pandemia, y hoy es parte relevante de las ventas.
E6	El negocio tuvo que cerrar porque no se permitió que los servicios de reparación y mantenimiento de automóviles operaran. Por lo tanto, los contratos de los empleados se suspendieron ya que ganaban por la producción y era financieramente inviable mantener sus salarios por mucho tiempo. La compañía estuvo cerrada desde el inicio de la pandemia en 2020 hasta junio de 2021.
E7	Ajustaron el servicio telefónico y hubo inversiones en medidas de bioseguridad para cumplir con los protocolos gubernamentales. Aunque las ventas disminuyeron y los ingresos se vieron afectados, el negocio pudo mantenerse. Actualmente existe atención domiciliaria (delivery) y los pagos se reciben electrónicamente, algo que no se hacía antes de la pandemia.
E8	Durante la pandemia se han mantenido algunos servicios de asesoramiento fiscal y financiero en el sector de las pymes, donde se encuentran la mayoría de los clientes. Este asesoramiento ayudó a las PYMES a obtener algunos de los beneficios fiscales y financieros que ofrecían a las PYMES.
E9	En la pandemia, el trato no se cerró, las ventas en términos de tecnología se consolidaron y la forma de pago más ofrecida fue el crédito para las Pymes. Las ventas mejoraron un poco, a pesar de que los ingresos disminuyeron en los primeros 3 meses de la pandemia. Los servicios y servicios de asesoría se ofrecieron por medios virtuales y telefónicos a los clientes. Se ofreció atención domiciliaria.
E10	La pandemia ha sido un período muy difícil ya que las personas compran más productos alimenticios y han dejado de comprar bebidas alcohólicas, principalmente bebidas artesanales. Esto afectó los ingresos de la compañía. Después de la pandemia, las ventas mejoraron y pudieron ganar nuevos clientes, especialmente en hoteles y bares de la zona.

Datos de investigación.

Fuente: Datos de investigación.

La Tabla 5 muestra en general a partir de los informes de los gerentes que las empresas en el segmento de alimentos especialmente, como E2, E5, E6, E7 y E10, tuvieron dificultades e impactos financieros, especialmente en los ingresos, y la pandemia se informa como un período con dificultades.

El gerente de la empresa E1 indicó que la pandemia fue beneficiosa, con ventas digitales / en la aplicación creciendo con la pandemia; así como E9 indicó que en el segmento de tecnología las ventas también crecieron y la pandemia trajo ventajas financieras al negocio. E3 señaló que hubo cambios en la estructura del negocio (horas de operación), e indica que los cambios fueron beneficiosos para el negocio, aunque redujeron la estructura de personal. Los encuestados E4 y E8 indican que no ha habido cambios significativos en el contexto de su negocio con la pandemia.

A diferencia de los resultados anteriores, el efecto que la pandemia ha tenido en el desarrollo económico de las empresas es evidente. En Colombia, los sectores que han tenido mayor impacto negativo son los relacionados con las actividades de alojamiento y alimentación, servicios inmobiliarios, servicios administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio (Banco de la República, 2020). Además, se encontró que la mayoría de las empresas se vieron afectadas por la pandemia, corroborando los hallazgos del estudio de Vera-Díaz y Cruz-Arteaga (2023), que mostró que el 96% de las empresas en Colombia tuvieron una caída en las ventas, mientras que en Brasil, el 76% de las empresas disminuyeron la producción.

Se preguntó a los gerentes sobre las adaptaciones al uso de herramientas de comunicación digital (Instagram, Facebook, WhatsApp, sitio web y otros medios), así como su percepción de su importancia para las ventas, como se muestra en la Tabla 6. Asimismo, emprendedores de Colombia fueron entrevistados sobre el uso de herramientas digitales y su contribución al desarrollo de sus negocios.

TABLA 6  
Uso de tecnologías y medios de comunicación

E	Respuestas de las percepciones de los encuestados
E1	La compañía ya estaba utilizando aplicaciones y canales de comunicación. Pero continuó invirtiendo en medios (radio), Instagram, Facebook, WhatsApp, aplicaciones. Actualmente el 70% de las ventas son a través de aplicaciones de ventas. Considera las herramientas de comunicación fundamentales para las ventas de la empresa.
E2	La empresa intentó hacer uso de aplicaciones de ventas, pero no pudo adaptarse a la forma, también tuvieron dificultades con la entrega del producto. Lo que les hizo renunciar al uso de las ventas de aplicaciones. Actualmente tienen páginas en Instagram y Facebook, pero no lo usan a menudo.
E3	La empresa cuenta con canales de comunicación (Facebook, Instagram), y durante la pandemia cumplió con las solicitudes de WhatsApp. Durante la pandemia obtuvieron autorización del servicio de inspección municipal para la carnicería (para vender carnes condimentadas), siendo un diferencial. Hace uso de los medios de comunicación de forma genérica.
E4	No lo usa, no le gusta y no sabe cómo usarlo. No realiza ventas por aplicaciones, solo presencial, el cliente va a la casa y recoge el pedido a tiempo.
E5	Usan Instagram, Facebook, WhatsApp, pero para las ventas una aplicación. La aplicación lo hace mucho más fácil, sin ella tendrían que tener una persona única para anotar los pedidos y realizar los pedidos. Instagram y Facebook utilizan para anunciarse, en la aplicación venden y WhatsApp es para el servicio (algún retraso, duda, pregunta del cliente, etc.). Considera importante el uso de medios para el negocio.
E6	Durante la pandemia, la empresa no utilizaba herramientas digitales para tener contacto con sus clientes, se había utilizado con frecuencia, pero con la reapertura del negocio, el uso de aplicaciones como WhatsApp fue muy importante, ya que mantiene una comunicación más dinámica con el cliente. Está diseñando una página de Facebook e Instagram.
E7	Uno de los medios de comunicación que más se utilizó en la pandemia fue WhatsApp, incluso después de la pandemia se sigue utilizando. No hace uso de otras redes sociales.
E8	El medio más utilizado es WhatsApp, hay una página en Instagram y Facebook, pero la información en las redes sociales es poca. Está previsto mejorar el uso de las redes sociales.
E9	Tiene una página de Instagram, y el medio más utilizado con los clientes es WhatsApp.
E10	No hay redes sociales, pero hay un proyecto para desarrollarlo para facilitar la comunicación con los clientes.

Datos de investigación.

La Tabla 6 muestra cómo las herramientas digitales juegan un papel importante en el sostenimiento de los negocios, especialmente en escenarios de crisis. Se observó que las PYMES utilizaban principalmente las tecnologías de la comunicación, con el objetivo de agregar ventas y satisfacer la demanda del período de pandemia. Además, es evidente que el 80% de las empresas utilizan la herramienta WhatsApp para mantenerse conectadas con sus clientes y tener una comunicación más estable, confiable y segura. Por otro lado, entre el 60 y el 70% de las empresas utilizan Instagram y Facebook para promocionar sus productos y servicios, pero son conscientes de que deben mejorar el uso de las redes sociales para fortalecer el contacto con clientes y consumidores. El uso de medios o redes sociales fue observado como necesario para la mayoría de los gerentes de la muestra.

En línea con lo anterior, se destaca que la tecnología adquiere relevancia como estrategia de marketing en la pospandemia, y el uso de nuevas herramientas digitales ha modificado procesos y procedimientos, jugando un papel importante en términos de competitividad, productividad en el contexto de las organizaciones, como lo demuestran Vera-Díaz y Cruz-Arteaga (2023). Los hallazgos corroboran el estudio de Porem y Kunsch (2021) que muestra que las transformaciones tecnológicas han traído innovaciones al entorno de las PYMES, especialmente en lo que respecta al uso de estrategias de comunicación digital y marketing digital, además de cumplir con la investigación de Guimarães Junior et al. (2020), destacando que las nuevas formas de pago también han contribuido a las relaciones comerciales y a la reducción de los costos operativos, favoreciendo a las organizaciones.

En la Tabla 7 se presentan los principales resultados en relación con las cuestiones relacionadas con el proceso de control interno y gestión de la información contable y financiera.

TABLA 7  
Uso de información y controles en el proceso y gestión

E	Respuestas de las percepciones de los encuestados
E1	Cuenta con el apoyo de un software que ayuda en el control de ventas, en la gestión de pedidos y recibos. Analiza mensualmente el final del mes (ventas totales y gastos), para conocer la ganancia. Usted ha indicado que recibe un saldo mensual del contador.
E2	Tiene su propio control de ventas y compras, revisa diariamente al cajero. Mensualmente hace un análisis de gastos totales, cuentas por pagar y por cobrar. Por lo general, analiza el costo de los productos y el precio de las ventas. No hace uso de ningún sistema/software. Opera en la modalidad MEI.
E3	Tiene contabilidad y hace uso de software, todas las entradas y salidas pasan por el sistema. Utiliza la contabilidad para obtener ganancias reales, todo está en el sistema puede generar informes y realizar un seguimiento de las ventas. La firma de contabilidad presenta informes trimestrales de facturación y balance de prueba.
E4	Tiene un cuaderno que toma las notas y controla las ventas y compras. No recibe informes contables, ya que es una modalidad de MEI. Verifica mensualmente las ventas y gastos del mes, utiliza la factura de la tarjeta de crédito para identificar las compras mensuales. No hace uso de ningún sistema/software.
E5	Todos los días toma nota de las ventas y salidas de efectivo, cierra el cajero diariamente. Sólo utiliza el control de libro de cajas. No sigue los informes, no pudo decir qué información contable recibe.
E6	Registre sus ingresos, gastos y costos diariamente de forma manual, luego registre la información en una hoja de cálculo de Excel. Tiene un contador que le asesora en los registros de operaciones y se encarga de ayudarlo a pagar los impuestos que debe pagar a nivel municipal y nacional. Análisis mensual de rentabilidad.
E7	Anota en un cuaderno la facturación del negocio y al final del día hace un inventario para comprobar qué productos se han vendido e identificar lo que necesita suministrar. No mantiene un registro contable debido a la ausencia de requisitos gubernamentales. Cada 3 meses hace un inventario comparando con los registros que anotó.
E8	Realice un seguimiento de todas sus operaciones utilizando software de contabilidad y finanzas. Esto le permite analizar las ganancias de su negocio y dónde puede fortalecer para mejorar su rendimiento.
E9	Las operaciones comerciales se registran en libros mayores, en los que registran sus ventas, costos y gastos. Cada mes, un contador público revisa las notas con sus soportes y les informa de su utilidad y ganancias. Además, los costos en impuestos que deben pagarse.
E10	No tiene un registro contable eficiente, anota las ventas en un cuaderno, no registra los costos de la materia prima utilizada en la producción, afirma que conoce su negocio y tiene todo en su cabeza. Considera que conoce los costes de su producción y los ingresos que recibe de las ventas.

Datos de investigación.

Posteriormente, se preguntó a los gerentes sobre el uso de controles e información para apoyar la gestión empresarial. Qué informes e información se utilizan, la periodicidad, si hacen uso de algún *software* de soporte, así como, se preguntó si reciben algún informe o información del profesional contable, o si hacen uso de Balance, Estado de Resultados, Balance, Presupuesto, Estado de Flujos de Efectivo. A continuación

también se abordó sobre el proceso interno de gestión de compras y ventas, En el proceso de control financiero (flujos de pagos y recibos), se realizan análisis entre los plazos de pagos y recepción y se realiza el control de los flujos de caja.

Se puede observar en la Tabla 7 que el 80% de las empresas no llevan un registro ordenado y eficiente de sus operaciones y sólo el 30% de las empresas utilizan software de contabilidad para registrar sus operaciones. Además, para algunos, las regulaciones legales no les exigen mantener un registro contable de sus empresas. En general, se constató que la gestión financiera, el uso de controles y la información de apoyo a la gestión son deficientes y no representan diferencias competitivas para las PYMES de la muestra.

En este sentido, los resultados corroboran la importancia de la gestión contable y financiera para las PYMES, especialmente el uso preventivo y para ayudar en el proceso de toma de decisiones. Entre los factores que interfieren en la gestión y continuidad de las pymes, se evidencian los aspectos gerenciales y la ausencia de controles y planificación estratégica (Borges y Oliveira, 2014; Bohn et al., 2017), así como la falta de controles y el desconocimiento sobre la gestión financiera (Santini et al., 2015), siendo aspectos que interfieren con la continuidad de las empresas caracterizadas como pymes (Kruger et al., 2022; SEBRAE, 2023).

Para concluir las entrevistas, se preguntó a los gerentes sobre sus percepciones de los competidores, los principales diferenciales de su negocio y los aspectos que deben mejorarse (cuellos de botella), así como si existen perspectivas futuras y objetivos a largo plazo definidos, como se muestra en la Tabla 8.

TABLA 8  
Diferenciales y perspectivas de la gestión empresarial

E	Respuestas de las percepciones de los encuestados
E1	El sabor de la merienda (hamburguesa hecha en la plancha) y la entrega rápida son los principales diferenciales. La ubicación del negocio y la estructura (falta de espacio para el servicio en el lugar, baño masculino y femenino, aire acondicionado), son aspectos a mejorar. Tiene dudas sobre la continuidad del negocio porque él y su esposa trabajan durante el día (tienen trabajo) y queda poco tiempo para las demandas de la familia, ya que el negocio consume todas las noches.
E2	La diferencia es el sabor y el condimento de la carne, el pincho hecho y servido a tiempo tiene más sabor. El punto débil del negocio es la ubicación, alejado del centro, poco uso de la publicidad y no hacer uso de tecnologías, no gustan las aplicaciones, y esto reduce las ventas, podrían ser mayorías si se divulgara más. Hace todo lo posible para aumentar las ventas, garantizar la satisfacción del cliente y que regresen.
E3	El diferencial del negocio es la variedad, la comodidad ofrece todo para una barbacoa (bebidas, carne, carbón, ensalada, pan, etc.), la calidad del carnicero también es un diferencial. El horario de atención hasta las 22 horas. Y necesitamos mejorar en el aspecto personal, estamos luchando por encontrar personas con las que trabajar, dispuestas a aprender y crecer en el lugar de trabajo.
E4	El sabor de la comida es el mayor diferencial del negocio, hace comida casera con condimentos naturales. En cuanto a las perspectivas del negocio, no quiere aumentar, porque requeriría contratar personas. Prefiero mantenerlo como está.
E5	El modelo de negocio (rotisseria) es un diferencial, porque solo hay otro lugar que se vende de esta manera en la ciudad. También para reunirse el domingo, ya que muchos lugares cierran el domingo. Y la facilidad de servicio por entrega son diferenciales. Necesidad de mejorar la información en la aplicación de ventas. Espera que las ventas aumenten, crezcan y permanezcan en el mercado.
E6	El diferencial del negocio es la calidad del servicio, que se ha mantenido durante mucho tiempo, ofrece descuentos a sus clientes más permanentes. Son pocas las empresas en la ciudad que se dedican a ofrecer servicios de mantenimiento de radiadores, su negocio es bastante conocido. Hoy en día ha diversificado su negocio en servicios como carrocería y pintura de vehículos. Para mejorar, es necesario utilizar equipos tecnológicos más avanzados y planea expandir su negocio en la venta de autopartes.
E7	Es un negocio muy conocido en el sector, es una de las primeras tiendas que abrió en la ciudad donde vive. Ofrece préstamos a sus mejores clientes, lo que le permite mantener una clientela bastante grande. Cuenta con un servicio de entrega a domicilio, algo que le ha permitido mejorar sus ventas. Está previsto utilizar medios electrónicos de pago para evitar el manejo de dinero y obtener software para rastrear sus ventas y facilitar la gestión de sus inventarios.
E8	Actualmente sus clientes se ubican en el sector PYMES, lo que le ha aportado enormes beneficios económicos, pero muy limitados. Tiene la intención de incorporar el negocio en licitaciones con agencias estatales y gubernamentales. Apertura de oficinas en otras regiones del país. Atiende a sus clientes de lunes a domingo, y esto le causa desgaste en el trabajo.
E9	Uno de los diferenciales que considera en relación con la competencia es que ofrece atención domiciliaria los siete días de la semana. Cuando un cliente compra un equipo informático, el servicio de instalación es gratuito, además de asesorarle para que el ordenador y demás elementos de software y hardware permanezcan en óptimas condiciones. Llama a sus clientes más permanentes mensualmente. Ella planea abrir una tienda en un municipio cercano. Además, ofrecer una cartera de negocios a empresas y agencias gubernamentales.
E10	Debido a que sus productos son hechos a mano, es muy deseado por los clientes, pero su capacidad de producción no le permite responder a los pedidos que se solicitan. Planea buscar fondos a través de un inversor. Además, para adquirir un crédito para la compra de equipos de producción más técnicos.

## Datos de investigación.

Observando los resultados de la Tabla 8 muestra en la realidad de las PYMES brasileñas y colombianas, evidencia de estrategias competitivas dirigidas al nicho / segmento de operación, y en los discursos fue posible identificar las siguientes características de las empresas observadas:

1. *Servicio personalizado y por nichos, relaciones y networking:* en los informes de los gerentes de las empresas identificadas como E3, E4, E8, E9 y E10, es posible evidenciar que el negocio tiene diferenciales en el segmento de operación, que es por el diferencial del producto, horas de servicio o formas, apuntando al mejor servicio de los clientes.  
*Agilidad y flexibilidad:* se encontró en el informe de las empresas E1, E3, E5 y E6 aspectos orientados a la agilidad y flexibilidad para el servicio al cliente, distinguiendo el negocio de otros por tales características.  
*Innovación y creatividad:* en el contexto de los aspectos de innovación y creatividad, se observó en el informe de los directivos E5, E7 y E10, el uso de tecnologías y nuevas formas de servicio como diferenciales de las PYMES frente a los competidores.  
*Gestión financiera de los recursos:* de manera amplia se puede observar que los gestores E7, E8, E9 y E10 tienen pretensiones de expansión y crecimiento, destacando la necesidad del uso adecuado de los recursos para nuevas inversiones, aunque no se puede decir que exista de hecho una gestión eficiente de los recursos para este fin.  
*Calidad y excelencia:* se encontró en las respuestas de los gerentes E1, E2, E4, E6, que existe un posicionamiento diferenciado de productos o servicios, que se consideran los aspectos diferenciales del negocio..

Según Ikenami et al. (2016), las organizaciones se distinguen entre sí cuando existen diferenciales competitivos. En este sentido, las pymes también necesitan buscar diferenciales competitivos, especialmente cuando hay escenarios de crisis (Silva et al., 2021). Aún así, según Kapsler y Abdelrahman (2020), la identificación de estrategias más asertivas puede diferenciar a las organizaciones, así como su continuidad puede estar relacionada con la gestión adecuada de las estrategias.

A partir de este análisis, es evidente que no hay distinción entre la toma de decisiones o aspectos de gestión entre las empresas brasileñas y colombianas, por el contrario, se observó que durante el análisis de las entrevistas ambos grupos de gerentes tienen idénticas debilidades vinculadas al contexto gerencial y organizacional. En general, se observó que hubo un posicionamiento del producto en las respuestas de los gerentes E1, E2, E4, E5 y E10, mientras que los gerentes E3, E6, E7, E8 y E9 están alineados con respecto al posicionamiento de los diferenciales de servicio, así como en relación con la estructura física y el personal, se identificaron limitaciones (E3, E4, E6, E10). Sin embargo, no se observó durante las entrevistas que el posicionamiento se centró en (i) costos competitivos; (ii) Responsabilidad social y sostenibilidad y (iii) desarrollo de una planificación estratégica a corto o largo plazo.

Los resultados corroboran los estudios de Bohn et al., 2017; Couto et al. 2017; Kruger et al., 2021; Kijkasiwat y otros, 2021; Kruger et al., 2022; destacando la importancia de la gestión de las PYMES, especialmente cuando se consideran sus especificidades y los desafíos de gestión para su continuidad. Sin embargo, los hallazgos demuestran la relevancia de reconocer las estrategias competitivas utilizadas por las PYMES, con el objetivo de fortalecer dichos diferenciales y corregir las debilidades, con el fin de establecer diferenciales para las empresas familiares..

## 5 CONSIDERACIONES FINALES

El estudio tuvo como objetivo identificar qué estrategias competitivas o de innovación fueron utilizadas por las PYMES en Brasil y Colombia después de la pandemia. El análisis se realiza a partir de entrevistas realizadas con una muestra de 10 empresas, observando las especificidades organizativas de las PYMES con respecto a las innovaciones y estrategias competitivas adoptadas.

Del análisis se pueden ver como principales aspectos estratégicos utilizados por las PYMES: (i) atención personalizada y por nichos, relaciones y networking en 5 de las empresas; (ii) agilidad y flexibilidad en 4 empresas encuestadas; (iii) innovación y creatividad en 3 empresas; (iv) gestión financiera de recursos en 4 empresas y (v) calidad y excelencia en 4 de las empresas de la muestra.

Considerando la realidad de las PYMES, se observó que las empresas familiares tienen como diferenciales aspectos específicos como el segmento, la calidad del producto, las horas de servicio o formas de servicio, el uso de tecnologías, etc., con el objetivo de lograr el mejor servicio y fidelización de los clientes. En general, no se identificaron diferencias significativas entre las PYMES de Brasil y Colombia.

En el contexto gerencial y de toma de decisiones, se identificó que la mayoría de las PYMES no tienen control y no hacen uso de la información, perjudicando la gestión financiera del negocio, en este aspecto el uso de controles e información para apoyar la gestión son deficientes y representan una limitación como diferencial competitivo para las PYMES de la muestra.

A partir de este análisis, es evidente que los grupos de emprendedores brasileños y colombianos tienen idénticas debilidades en el contexto gerencial y organizacional. No hubo indicios de posicionamiento para: costos competitivos; responsabilidad social y sostenibilidad y para el desarrollo de la planificación estratégica por supuesto o a largo plazo.

Los hallazgos, en general, corroboran con evidencia sobre el uso de estrategias competitivas por parte de las PYMES, especialmente los miembros de la familia. En escenarios adversos como la pandemia de Covid-19, los impactos reportados en los entornos organizacionales también han permitido a algunas empresas identificar oportunidades de expansión de negocios, otras se han adaptado para garantizar su continuidad. En este sentido, se destaca la importancia de reconocer las estrategias competitivas como un diferencial para la continuidad de las empresas Brasileñas y Colombianas..

Como limitaciones del estudio, la muestra limitada a 10 empresas familiares es evidente, y aunque se han contemplado diferentes segmentos y actividades, las conclusiones son específicas del contexto y la realidad de estas organizaciones, sirviendo como comparación, pero no es posible generalizar los resultados. En este aspecto, se sugiere para estudios posteriores la expansión de la muestra y la evaluación entre diferentes segmentos, con el objetivo de comparar el uso de estrategias competitivas entre dichos segmentos.

La relevancia del estudio se destaca en el reconocimiento de las especificidades organizacionales de las PYMES Brasileñas y Colombianas, así como las innovaciones y estrategias competitivas adoptadas frente al contexto adverso de la pandemia de Covid-19, señalando que tales estrategias contribuyeron a la continuidad de las empresas familiares..

## REFERENCIAS

- Banco de la República (7 de mayo de 2020). *Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto*. <https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/9843>.
- Baradel, E. C., Martins, S., y Oliveira, A. R. (2011). Planejamento e Controle Financeiro: Pesquisa-ação em uma microempresa varejista. *Revista de Negócios*, 15(4), 78-96.
- Barney, J. B., y Hesterly, W. S. (2020). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts* (6th ed.). Harlow, UK: Pearson.

- Bohn, A. C., Gambirage, C., da Silva, J. C., Hein, N., y Largas, A. M. (2018). Factores que impactam no encerramento prematuro de empresas de pequeno porte: estudo no litoral de Santa Catarina. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(2), 43-56. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n2.p43-56.607>.
- Borges, R. P., y Oliveira, D. M. D. (2014). Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes. *Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer*, 10(19), 508-514.
- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbook of Management Accounting Research*, 1, 163-205.
- Couto, M. H. G., Campos, P. C., Castro, A. C. y Oliva, F. L. (2017). Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(3), 39-53.
- Cunha, A. S., y Sores, T. C. (2010). Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE). *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(3), 15-39.
- Drucker P.F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. 2 ed. Editora Pioneira. São Paulo, SP, Brasil.
- Eigenstuhler, D. P., Pacassa, F., Kruger, S. D., y Mazzioni, S. (2021). Influência das características dos países na disseminação da Covid-19. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 172-191. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5715>.
- Ferraro, C. y Rojo, S. (2018). Las MIPYMES en Latinoamérica y el Caribe: una agenda integrada para promover la productividad y la formalización. *Informes Técnicos*, (7). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_654249.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_654249.pdf)
- Ferreira Junior, R. R., y Santa Rita, L. P. (2020). Impactos da Covid-19 na economia: limites, desafios e políticas. *Cadernos de Prospecção*, 13(2), 459-476. <https://doi.org/10.9771/cp.v13i2.36183>.
- Guimarães Júnior, D. S., Nascimento, A. M., Santos, L. O. C., y Rodrigues, G. P. A. (2020). Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 5(4), 1-10. <https://doi.org/10.25286/rep.v5i4.1455>.
- Fernández, S., Martínez, L., y Ngono, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20 (1), 254-279. <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Ikenami, R. K., Garnica, L. A., y Ringer, N. J. (2016). Ecosistemas de Inovação: abordagem Analítica da Perspectiva Empresarial para Formulação de Estratégias de Interação. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 7(1), 162-174. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v7i1.232>.
- Kapsler, S., y Abdelrahman, M. (2020). Acceptance of autonomous delivery vehicles for last-mile delivery in Germany—Extending UTAUT2 with risk perceptions. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 111, 210-225. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2019.12.016>.
- Kijkasiwat, P., Wellalage, N. H., y Locke, S. (2021). The impact of symbiotic relations on the performance of micro, small and medium enterprises in a small-town context: The perspective of risk and return. *Research in International Business and Finance*, 56, 101388. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101388>.
- Kruger, S. D., Fandiño-Isaza, J. R., Zanin, A., Baquero-Márquez, V. J. B., Zanella, C., Coa, L. M. D., y Conte, A. (2023). Gestão de inovação em pymes por efecto del coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(1), 53-75.
- Kruger, S. D., Rebonatto, C., y Moreschi, F. (2021). Análise entre as constituições e extinções de empresas na região Sul do Brasil. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 13(2), 8-24. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v13i2.77723>.
- Kruger, S. D., Zanin, A., Três, N., y Dal Magro, C. B. (2021). Práticas de sustentabilidade adotadas por empresas industriais. *Revista de Administração da UFSM*, 14, 1140-1159. <https://doi.org/10.5902/1983465963908>.
- Lins Filho, M. L., Andrade, A. P. V., y Silva, G. G. (2020). Capacidade de inovar em Startups: Uma abordagem sob a ótica da orientação para aprendizagem. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, 01-21. <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-21.1095>.
- Montoya, I. A., Montoya, L. A., y Rojas, S. P. (2019). Innovación organizacional como un proceso de simbiogénesis. *NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1(9), 124-142.

- Moraes, C. Z., y Markus, K. (2015). Longevidade empresarial: MPEs a uma taxa de sobrevivência atípica. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 5(1), 112-129.
- Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023). *Dinámica de la economía colombiana 2023 Informe - junio 2023*. Recuperado em: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2023/informe-economico-02/oee-av-informe-economico-primero-de-2023.pdf.aspx>
- Organização das Nações Unidas – ONU (2023). *Agenda 2030: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
- Pérez, C. M. (2019). Innovación empresarial al servicio de la micro y pequeña empresa nortesantandereana: por la competitividad regional. *Económicas CUC*, 40(1), 91-104. <https://doi.org/10.17981/econcuc.40.1.2019.06>.
- Porem, M. E. P., y Kunsch, M. M. K. (2021). Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (Ali). *Comunicação y Inovação*, 22(48), 5-22. <https://doi.org/10.13037/ci.vol22n48.7287>
- Sánchez, M., Cervantes, V., y Peralta, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla - Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 78–91. <https://doi.org/10.31876/rcs.v22i2.24861>.
- Santini, S., Favarin, E. V., Nogueira, M. A., Oliveira, M. L., y Ruppenthal, J. E. (2015). Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Estratégia y Negócios*, 8(1), 145-169.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2023). *Empresas por porte e natureza jurídica*. <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/brasil#empresas>
- Silva, D. L. B. D., Miranda, A. L., y Hoffmann, V. E. (2021). Viva ou deixe morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15 (1), 1-18. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2203>.
- Torres-Medina, F., y Márquez, F. J. (2021). Sector MIPYME en Colombia: entre la informalidad y la formalización. *Revista de Economía y Administración* 17(2), 1794-7561.
- Vera-Díaz, G., Cruz-Arteaga, K. (2023). Las estrategias de marketing y su incidencia en la comercialización de productos: empresas manufactureras de ropa, post estado de excepción. *Digital CEIT*, 8(2), 72-94. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1663>.
- Vieira, G., y Quadros, R. (2017). Organização para inovação: Integrando estratégia, estrutura e processos de gestão. *Desafio online*, 5(2), 200-220.
- Zen, A. C., Machado, B. D., López, A. I. J., Borges, M. C., y Menezes, D. C. D. (2017). Rota da inovação: uma proposta de metodologia de gestão da inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 875-892. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017170151>