GESTIÓN EMPRESARIAL EN TIEMPO DE CRISIS

Factores de afrontamiento de la Covid-19 en Bogotá

Leonardo Ortegón Cortázar
Editor Colaborador

Con el apoyo de:

Cámara de Comercio de Bogotá

POLI
POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

GESTIÓN EMPRESARIAL EN TIEMPO DE CRISIS

Factores de afrontamiento de la Covid-19 en Bogotá

Editor colaborador
Leonardo Ortegón Cortázar, PhD

COAUTORES
María Camila Gámez Pérez
Diego Federico Ramírez Ramírez
Mónica Salamanca Solorzano
Erika Alejandra Vásquez Rodríguez
Nidia Martínez Peláez
Angie Lorena Palomino Pinto
Edwin Alberto Pinzón Porras
Daniela Moreno Romero
María Alejandra Reina León

Con el apoyo de:

Cámara de Comercio de Bogotá

POLI
POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

Gestión empresarial en tiempos de crisis: Factores de afrontamiento de la Covid-19 en Bogotá / Leonardo Ortegón Cortázar, editor. – Bogotá, D. C.: Editorial Politécnico Grancolombiano, 2023
376 p. : il; col. 16 x 23 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-628-7662-12-4

1. Gestión empresarial 2. Clústers industriales -- Bogotá -- Estudio de casos 3. Observatorio de marcas -- Colombia 4. Pandemia – Covid-19 I. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano II. Tít.

SCDD 658.04 Co-BoIUP

Sistema Nacional de Bibliotecas - SISNAB
Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

© Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Calle 61 No. 7 - 66
Tel: 7455555, Ext. 1516
Bogotá, Colombia

© Derechos reservados
Primera edición, abril de 2024

Gestión empresarial en tiempos de crisis: Factores de afrontamiento de la Covid-19 en Bogotá

ISBN digital: 978-628-7662-12-4

Editor colaborador
Leonardo Ortegón Cortázar, PhD

Autores
María Camila Gámez Pérez
Diego Federico Ramírez Ramírez
Mónica Salamanca Solorzano
Erika Alejandra Vásquez Rodríguez
Nidia Martínez Peláez
Angie Lorena Palomino Pinto
Edwin Alberto Pinzón Porras
Daniela Moreno Romero
María Alejandra Reina León

Equipo editorial

Director editorial
Eduardo Norman Acevedo

Analista de producción editorial
Guillermo A. González T.

Corrección de estilo
María Elvira Mejía

Diseño y diagramación
Nancy P. Cortés Cortés

Impresión
CMYK, Diseño e Impresos

¿Cómo citar este libro?
Ortegón Cortázar, L. (Ed.) (2023). *Gestión empresarial en tiempos de crisis: Factores de afrontamiento de la Covid-19 en Bogotá*. p. 376. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Para usos académicos y científicos, la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano accede al licenciamiento *Creative Commons* del contenido de la obra con: Atribución – No comercial –Compartir igual.

El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se indique la fuente o procedencia. Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor(es) y no constituye una postura institucional al respecto.

La Editorial del Politécnico Grancolombiano pertenece a la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC).

El proceso de Gestión editorial y visibilidad en las Publicaciones del Politécnico Grancolombiano se encuentra CERTIFICADO bajo los estándares de la norma ISO 9001: 2015 código de certificación ICONTEC: SC-CER660310.

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos 7

Reconocimientos 9

Prólogo 11

Introducción 13

Capítulo 1. Clúster de industrias creativas y de contenidos 15

Capítulo 2. Clúster de prendas de vestir 53

Capítulo 3. Clúster de turismo de negocios y eventos 93

Capítulo 4. Clúster de construcción 135

Capítulo 5. Clúster de gastronomía 177

Capítulo 6. Clúster de comunicación gráfica 213

Capítulo 7. Clúster del deporte, la recreación y la actividad física ... 241

Capítulo 8. Clúster de cosméticos 297

Capítulo 9. Clúster de joyería y bisutería 335

Capítulo 10. Conclusiones de cada estudio 365

AGRADECIMIENTOS

Este libro hace parte del proyecto de investigación de observatorio de marcas (afrontamiento de empresas a la pandemia COVID-19), adscrito al grupo de investigación: Mercadeo I+2 con código col0067836 del programa académico de maestría en Gerencia Estratégica de Mercadeo (Bogotá) con fecha de terminación del 31-12-2022.

Un agradecimiento a los coautores María Camila Gámez Pérez, Diego Federico Ramírez Ramírez, Mónica Salamanca Solorzano, Erika Alejandra Vásquez Rodríguez, Nidia Martínez Peláez, Angie Lorena Palomino Pinto, Edwin Alberto Pinzón Porras, Daniela Moreno Romero y a María Alejandra Reina León, por la elaboración de cada capítulo y a Mauricio Rodríguez Cujar, quien a pesar de no participar en esta obra, demostró liderazgo y actitud inspiradora durante el proyecto.

Además, en nombre de todos los coautores agradecemos al departamento editorial del Politécnico Grancolombiano y a la Cámara de Comercio de Bogotá por su apoyo y gestión permanente.

RECONOCIMIENTOS

- Esta agenda de trabajo ha sido reconocida a nivel nacional e internacional por su nivel de madurez. Una muestra de ello es que Bogotá fue sede en el 2017 del vigésimo Congreso Mundial de Clústers de TCI Network, la red de clústers más importante a nivel global.

- En el 2022, el Consejo Privado de Competitividad reconoció los Programas de Reactivación Económica Sectorial como programas efectivos para la adopción de herramientas digitales en segmentos tradicionales, lo que demuestra el compromiso y el liderazgo de la CCB en la transformación digital de los sectores productivos de Bogotá y la región.

- Asimismo, en el mismo año, la IV Ola del Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de Clústers clasificó a catorce de los quince clústers de la CCB participantes en la evaluación, como Iniciativas Consolidadas, ubicando a Bogotá con los puntajes más altos en la medición a nivel nacional. Este logro es resultado de un trabajo articulado y enfocado en el fortalecimiento de los sectores productivos de la ciudad y un reconocimiento a la calidad y la eficacia de los programas y las iniciativas lideradas por la CCB en conjunto con sus aliados.

PRÓLOGO

Salvamento y Promoción Empresarial: lecciones empresariales aprendidas en tiempos de la pandemia del Covid-19 en Bogotá

La pandemia del Covid-19 tuvo un impacto significativo en el tejido empresarial a nivel global y regional, particularmente Bogotá, una de las principales ciudades de Latinoamérica, no fue ajena a este fenómeno. Se presentaron diversos desafíos, desde la disrupción en la cadena de suministro, la caída de la demanda y las medidas de distanciamiento social, que llevaron a varias empresas a entrar en procesos de salvamento empresarial.

El Informe "Perspectivas Económicas de América Latina 2023" de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) evidencia que, en el año 2020, cuando se desató la pandemia, la contracción económica en América Latina y el Caribe fue del 6,8%. Este escenario motivó la búsqueda de estrategias innovadoras para la reactivación económica y la protección del empleo en la región, destacando la importancia de la innovación, la diversificación económica y la promoción empresarial.

Este libro *"Gestión Empresarial en tiempos de crisis"*, recoge las experiencias y mejores prácticas de los clústeres industriales bogotanos, agrupaciones de empresas que compartieron desafíos sin precedentes durante la pandemia. Se identificaron las estrategias de salvamento empresarial implementadas por los clústeres de los sectores más afectados de la ciudad, como el de vestimenta, turismo de negocios y eventos, construcción,

gastronomía, comunicación gráfica, deporte, recreación y actividad física, cosméticos, joyería y bisutería.

Los resultados de estos análisis, con la participación de más de 180 entrevistas a líderes empresariales de diversos clústeres pertenecientes a las Cámara de Comercio de Bogotá, muestran cómo la resiliencia empresarial, la innovación tecnológica, la colaboración interempresarial y la adopción de prácticas sostenibles permitieron a las empresas adaptarse rápidamente al nuevo entorno empresarial. Las alianzas estratégicas, el intercambio de conocimientos y la búsqueda de apoyo financiero fueron fundamentales en la estrategia para la supervivencia y la reactivación del tejido empresarial de la ciudad.

En conclusión, este libro es un testimonio de las lecciones aprendidas y las estrategias exitosas que permitieron a las empresas bogotanas no solo sobrevivir, sino también renovarse y fortalecerse en tiempos de crisis. Estas lecciones son un legado invaluable para empresarios de todos los sectores y geografías, destacando el papel crucial de la promoción empresarial y el apoyo gubernamental en la recuperación económica y la sostenibilidad empresarial.

Billy Escobar Pérez
Director
Superintendencia de Sociedades

INTRODUCCIÓN

¡Bienvenidos al libro *Gestión Empresarial en tiempos de crisis*! En este libro abordamos los factores de afrontamiento más relevantes para los líderes empresariales en todo el mundo a través de la pregunta: ¿cómo fue mantenerse y prosperar en medio de la crisis sanitaria Covid-19 en Bogotá?

La pandemia Covid-19 llevó a muchas empresas al borde de la quiebra y obligó a los líderes empresariales a tomar decisiones difíciles en un entorno incierto y cambiante. Sin embargo, creemos que la crisis también presenta oportunidades para las empresas que están dispuestas a adaptarse y evolucionar a través de aspectos claves de gestión.

En este libro, presentamos un enfoque sistemático, riguroso y práctico, basado en más de 180 entrevistas con líderes empresariales de diversos clústeres pertenecientes a la Cámara de Comercio de Bogotá. Discutimos los desafíos específicos que enfrentaron las empresas durante la pandemia COVID-19 y ofrecemos información de las estrategias y los factores de éxito que permitieron superar estos desafíos y crear empresas más resilientes y exitosas.

A través de nueve capítulos de estudios reales y literatura actual, documentamos soluciones innovadoras que favorecieron la gestión de las empresas durante la crisis. Abordamos temas como la transformación digital, los alivios tributarios, la transformación de canales, la orientación a

la responsabilidad social, la gestión de mercadeo digital y redes sociales, la internacionalización, la resiliencia organizacional, la colaboración empresarial y el estilo de liderazgo empresarial, entre otros factores de afrontamiento, que beneficiaron la supervivencia de las compañías.

Cada capítulo utiliza un enfoque cualitativo, a través de entrevistas a líderes empresariales de diversas compañías, pertenecientes a los nueve grupos empresariales: clúster de industrias creativas y contenidos, clúster de prendas de vestir, clúster de turismo de negocios y eventos, clúster de construcción, clúster de gastronomía, clúster de comunicación gráfica, iniciativa de clúster de recreación y actividad física, clúster de cosméticos, clúster de joyería y bisutería.

Consideramos que, al leer este libro, los líderes empresariales puedan adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y crear empresas más fuertes, más resilientes y exitosas en medio de la crisis.

Leonardo Ortegón Cortázar, PhD
Editor colaborador
lortegon@poligran.edu.co

Capítulo 1

Clúster de industrias creativas y de contenidos

María Camila Gámez Pérez, Mg.
Maestría en Gerencia Estratégica de Mercadeo
Politécnico Grancolombiano
magamezp@poligran.edu.co

INTRODUCCIÓN

Según Cook y Barret (2020), desde la llegada de la COVID-19 a todo el mundo, muchas de las grandes, medianas y pequeñas empresas han tenido que atravesar una fuerte oleada de cambios que implican aspectos como: despidos masivos, adopciones de nuevos y costosos procesos y, en muchos casos, cierres y pérdidas irremediables; en esta línea, dichos autores señalan que el repentino "shock ambiental", provocado por la reciente pandemia, ha agotado exponencialmente los recursos financieros de las empresas y ha aumentado las insolvencias, creando dificultades económicas en las organizaciones; situación que los ha obligado a reestructurar sus planes de acción y a buscar nuevas estrategias de afrontamiento que les permitan ser mucho más competitivos y adaptativos frente a la situación actual (Amankwah-Amoah *et al*., 2020).

Como lo afirman, Donthu y Gustafsson (2020), el brote pandémico de COVID-19 ha provocado una interrupción sin precedentes del comercio en la mayoría de los sectores industriales; los minoristas, los mayoristas y las marcas enfrentan muchos desafíos a corto plazo como los relacionados con la salud y la seguridad, la cadena de suministro, la fuerza laboral, la demanda de los consumidores, ventas y marketing. Vinculado a esto, se han producido cambios importantes en los hábitos de consumo con personas que intentan evitar el contacto físico por un posible contagio, lo que lleva a la imperiosa necesidad de una transformación global para afrontar

este nuevo entorno y, así, facilitar la rápida adaptación de los procesos de abastecimiento, como también las cambiantes demandas de los consumidores (Sjödin *et al*., 2020).

Los sectores que han experimentado las mayores y más complejas afectaciones son aquellos que son de naturaleza hedónica con enfoque en el servicio, que requieren la presencia física del cliente (hotelería, turismo, ocio y entretenimiento), ya que la demanda de estos mercados ha dejado de existir o se ha visto cohibida por las medidas de cuidado general ante el contagio (Donthu y Gustafsson, 2020). Las crisis, muchas veces, representan quiebras y nuevas oportunidades de negocios; por lo anterior, Muñoz *et al*. (2020) destacan la importancia de que las empresas pertenecientes a esta industria analicen y desarrollen nuevos factores de gestión para contrarrestar los tiempos difíciles y prevalecer en el mercado competitivo.

Jorda *et al*. (2020) indican que, aunque el mundo ya se ha visto inmerso en diferentes pandemias en el pasado, los estudios que existen son muy limitados y no son de gran aporte para sus respectivas industrias; por esto, Rosenbaum y Russell-Bennett (2020) resaltan la necesidad de analizar los entornos de servicio y comenzar a explorar el mercado posterior al COVID-19, en vez de centrarse en el impacto económico que este tiene a corto plazo; los autores afirman que es importante desarrollar investigaciones descriptivas e identificar el cambio permanente causado por la pandemia en la prestación de servicios, estructuras organizativas, proveedores de servicios y sistemas de servicios desde las perspectivas globales.

Según Nobre (2020), la cuarentena impactó industrias como el entretenimiento y la cultura, ya que se presentaron situaciones como la cancelación de giras, espectáculos, las temporadas teatrales, los campeonatos, las exposiciones y ferias, la disminución de las transmisiones de juegos, la suspensión de patrocinios, entre otros aspectos que, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020), llevaron al sector de las ICC a enfrentarse a una acomedida estructural, debido a las prácticas sanitarias durante y después de la pandemia que implica aumento de procesos y mayores gastos económicos y cambiando exponencialmente sus prácticas tradicionales.

El clúster de industrias creativas y de contenidos, en adelante ICC, definido por la Cámara de Comercio de Bogotá, está integrado por empresas

relacionadas con el cine, la publicidad, los medios de comunicación, los videojuegos y la animación digital como lo son: agencias de publicidad, agencias de medios, agencias de marketing, canales de TV, productoras cinematográficas, productoras audiovisuales, posproductoras, estudios de animación digital y estudios de videojuegos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021). Este sector fue uno de los primeros en detener sus operaciones, por lo tanto, se presentó un decrecimiento del 34,7 % de personas ocupadas en estas actividades (Acuña, 2020); adicional a esto, según la encuesta sobre el impacto de la COVID-19, en los museos iberoamericanos, desarrollada por el Banco Internacional de Desarrollo (2020) —a la que respondieron 434 instituciones de 18 países— muestra que el 50 % de las industrias creativas y culturales tuvo que ajustar sus actividades en respuesta a las medidas restrictivas, y el 60 % de ellas se vio obligado a despedir a una parte importante de su personal.

En efecto, por situaciones como el cierre inesperado de los comercios y las rápidas restricciones de contacto entre las personas, el Gobierno, los empresarios y los inversionistas del sector aumentaron su preocupación debido al decrecimiento que representó la pandemia para la industria, se lograron evidenciar problemáticas, como la inestabilidad de los trabajadores, paradigma digital que se asociaba con la rápida adaptación de las exigencias de la demanda, relación de la industria con otros sectores, como el del turismo, baja regulación de políticas públicas (Banco Internacional de Desarrollo, 2020), así como el cambio radical en el estilo de vida y los hábitos de consumo, especialmente, en las formas de entretenerse por parte de los consumidores (Rosenbaum y Russell-Bennett, 2020).

Adicional a lo expuesto, las ICC son un sector que, según el Dane, en un año normal, debería aportar a la economía más de $ 14 billones, es decir, más del 1 % del PIB (*La República*, 2020); por lo anterior se considera que esta es una industria de gran importancia en la reactivación de la económica, en general, e interviene transversalmente en el público y sus nuevas formas de comportarse y consumir, así como en los avances tecnológicos evidenciados hasta el momento.

Para Comunian y England (2020), el sector creativo se enfrentó a la precarización de sus oportunidades entendiendo la directa afectación que la pandemia y sus restrictivas medidas implicaban, comprometiendo la

sostenibilidad de sus actores, ya que en el auge de la pandemia no se consideraban como una prioridad; todo lo anterior obligó a sus representantes a buscar alternativas que permitieran continuar su propia reinvención y la adecuación de tecnologías que implicaran menor contacto y funcionaran como herramientas de entretenimiento (De Ridder y De Mei, 2020).

El mundo cambiante y acelerado no puede subestimar la importancia que tienen las ICC, debido a que son una parte fundamental para que las empresas prosperen y para que las iniciativas gubernamentales que tienen como finalidad la activación de la economía en su 100% funcionen. Las empresas de este clúster deben ser integradas en la gestión de políticas públicas que busquen un desarrollo sostenible e integral, de esta forma, estas mismas se convierten en una herramienta trasformadora para el beneficio de la sociedad (Paz, 2020).

Las empresas pertenecientes al clúster de ICC, desde la llegada de la COVID-19 se han visto fuertemente afectadas debido a las medidas tomadas por el Gobierno y a la situación económica y social a la que el mundo se encontraba expuesto, trayendo consecuencias a corto, mediano y largo plazo para los empresarios, inversionistas y colaboradores de estas compañías; retándolas a desarrollar estrategias en un corto tiempo que les permitiría adaptarse a las condiciones definidas por la pandemia; por esto se propone como base de esta investigación la siguiente pregunta: ¿cuáles son los factores de afrontamiento que han tenido que adoptar en su gestión las empresas correspondientes al clúster de industrias creativas y de contenido (ICC) en Bogotá, desde el inicio de la pandemia de COVID-19?

Para responder al anterior cuestionamiento y con objetivo de explorar los modelos de gestión óptimos y adaptables a la situación provocada por la COVID-19 para las ICC, a continuación, se presenta la revisión de la literatura.

Revisión de literatura

El Coronavirus Sars CoV2, más conocido como COVID-19, ha provocado una marcada desaceleración en el desarrollo económico mundial, lo que obligó al sector empresarial a adoptar nuevas pautas de afrontamiento de crisis y gestión de estrategias sostenibles para acoplarse a las difíciles condiciones y sobrevivir a la "nueva normalidad" (Sharma, 2021). La rápida

propagación del virus significó que, en poco más de tres meses, todo el mundo estuviera luchando por frenar no solo la enfermedad, sino también las duras consecuencias económicas de las medidas tomadas para hacerlo (Nicola *et al*., 2020).

La crisis ocasionada por la COVID-19 derivó el decrecimiento del 34,7 % de personas ocupadas en las ICC en Colombia, dilapidando el progreso de los últimos años en población ocupada y afectando su participación en el valor agregado bruto a nivel nacional (Barrera, 2020). Adicional a lo anterior, se entiende que las ICC se definen como un importante motor económico bajo el término de economía naranja y es presentado como un sector productivo con relevancia mundial y como un componente fundamental en la economía digital (Zaldívar, 2021). Por lo anterior, este proyecto presenta un análisis de las dimensiones que intervienen en los procesos de gestión que las empresas han tenido que adoptar para sobreponerse a las situaciones adversas ocasionadas por la pandemia.

En tal sentido, a partir de la revisión de la literatura, de las dinámicas identificadas en el clúster y de los intereses de la presente investigación, se han considerado las siguientes categorías orientadoras de afrontamiento de las empresas frente a la COVID-19: 1) innovación en procesos de gestión; 2) transformación digital; 3) conocimiento de tendencias de consumo; 4) resiliencia organizacional y 5) alivios tributarios, con el fin de entender su aplicación y repercusión en las estrategias empleadas por el sector empresarial en Bogotá.

Con el fin de conocer la importancia de las anteriores categorías orientadoras en el proceso de afrontamiento de las empresas ante la crisis de la COVID-19, a continuación, se expone la posición de la literatura consultada de cada una de ellas, desde el enfoque de intervención y participación del clúster de estudio.

Innovación en procesos de gestión

Guerola (2021) define la innovación como un conjunto de ideas, prácticas y objetos percibidos como reformadores por un individuo o un grupo de personas. Es un proceso por el que se transforma una idea en un producto o servicio novedoso en el mercado, por el que se incorpora un nuevo proceso

de fabricación óptimo o nuevos métodos de organización y comercialización de una empresa (Carrillo y Cedeño, 2021). Por lo tanto, las buenas iniciativas de gestión empresarial, en cuanto a la innovación, comprenden una serie de medidas prácticas y de fácil aplicación que un empresario puede desarrollar para aumentar la productividad, bajar los costos, reducir el impacto ambiental de la producción y mejorar su proceso productivo (Zamora y Madrigal, 2019).

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a diversas dificultades y desafíos debido a la pandemia de COVID-19. El periodo de políticas de cierre y prevención de movimientos adoptadas por los Gobiernos en muchos países afectó en gran medida a las compañías, paralizando sus operaciones, debilitando sus posiciones financieras y exponiéndolas a riesgos económicos (Omar *et al*., 2020); por esta situación, las empresas han sufrido una escasez de trabajadores e insumos de producción debido a distorsiones que dañaron las cadenas de suministro, lo que afectó negativamente sus ventas (Gurría, 2020).

Para Graneros (2021), es necesario que las empresas, en tiempos de crisis, busquen y generen nuevas estrategias empresariales más efectivas e innovadoras de la siguiente manera: 1) animando el potencial creativo de los colaboradores; 2) proyectando el futuro; 3) adaptándose a las nuevas tendencias tecnológicas y de comunicación digital; 4) entendiendo oportunamente los cambios en los estilos de vida de los consumidores. Basados en este escenario, existe la necesidad crucial de reunir la mayor parte del conocimiento en materia de gestión empresarial y planificación estratégica, para formular alternativas de adaptación a los nuevos mercados, manteniendo la innovación como un aspecto clave de recuperación empresarial en el periodo pandémico en curso y posterior a la COVID-19 (Caballero, 2021).

Según Geldes y Heredia (2020), la pandemia de COVID-19 ha obligado a las empresas e instituciones a innovar para enfrentar los cambios que se generaron en los ámbitos económico y social; esta nueva realidad ha creado condiciones para construir nuevos negocios y desarrollar nuevas oportunidades laborales, acelerando el proceso de innovación de las ICC y optimizando las estrategias de gestión, especialmente, las más tradicionales, ya que, a pesar de ser uno de los primeros sectores en verse afectados por la cancelación de eventos, festivales y otras actividades creativas en grupo,

el clúster logró demostrar su capacidad de auto transformación y reinvención para mantener a flote la industria (Zaldívar, 2021).

Transformación digital

Para Linares (2018), lo que ha revolucionado a la humanidad en las últimas cuatro décadas, por su influencia, magnitud y rapidez en su implementación, han sido las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que dieron forma a lo que hoy se conoce como transformación digital, concepto que Quintanilla (2020) define como la aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, dar valor a los clientes, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de generación de ingresos, obteniendo una ventaja competitiva por medio de tecnologías de utilidad general, que dan soporte e impactan todos los procesos económicos e industriales de la sociedad (Cuenca *et al*., 2020).

Barredo *et al*. (2020) afirman que, desde prácticamente principios del 2020, con la llegada de la COVID-19, el mundo se ha sumido en un aislamiento digital, convirtiendo la cotidianidad en una vida hiperconectada, transformando a las personas en seres omnipresentes, dispuestos al llamado, dando me gusta y emitiendo sentimientos digitales, extra poniendo a la tecnología en escenarios laborales, de consumo y entretenimiento. Dicho esto, Sheth (2020) valida que la situación por la crisis cambió profundamente el comportamiento del consumidor hacia uno basado en un mundo digital y, por ende, las empresas que se adapten a las nuevas tendencias de consumo de información por medios de las redes y medios sociales lograrán adaptarse al cambio.

En línea con lo anterior, para Dey *et al*. (2020), la evolución de las plataformas de redes sociales llevó a un número cada vez mayor de consumidores que dependen, en gran medida, de estas para el desarrollo de su vida, como el aprendizaje en línea, las compras y el consumo de medios y entretenimiento. El mundo socio-digital ha vuelto al sujeto un medio, un mensaje y una mediación; en una palabra, lo han transformado en una interfaz, amplificado la realidad, incrementado la velocidad y la intensidad de contacto, lo que facilita la inmersión existencial y la creación de ambientes multisensoriales para acceder a la vida de los otros (Barredo *et al*., 2020).

El Banco Interamericano de Desarrollo (2021) afirma que las Industrias Creativas y de Contenidos desempeñan rol fundamental en el crecimiento económico y en la productividad de los países, asegurando que la pandemia dejó aún más en evidencia que el mundo se encuentra en medio de una revolución digital, de hecho, algunas de estas industrias —como, por ejemplo, el sector de los videojuegos y la educación virtual— no existían antes del desarrollo de tecnologías digitales. Otras, como el cine y las publicaciones, han sido dramáticamente transformadas por la digitalización; adicional a esto, es importante destacar que los temas relacionados con la transformación digital, como medios digitales y actividades de publicidad digital, componen el 44 %, seguido el factor líder en la distribución sectorial de la economía creativa (Bernal, 2021).

Por lo anterior, el clúster de ICC ha basado sus estrategias de afrontamiento durante la crisis en diferentes herramientas que ofrece la transformación digital, como las plataformas de transmisión en *streaming* y las redes sociales (Barredo *et al*., 2021) que permitieron que sectores, como el cine, medios de comunicación, canales de televisión y agencias de medios, pudieran mantenerse vigentes durante la contingencia, atendiendo a las necesidades de los millones de personas que se vieron obligadas a resguardarse en sus hogares, derivando un aceleramiento y uso expansivo de las tecnologías de información como: Zoom, TikTok, Instagram y Facebook (Cruz *et al.,* 2021).

Conocimiento de tendencias de consumo

Las tendencias de consumo se entienden como transformaciones que se presentan en las prácticas culturales o sociales de los seres humanos, que marcan un diferencial social entre individuos, al manifestarse como fenómenos cíclicos que tienen la capacidad de reinventarse y adaptarse (Reyes, 2020). Si el consumo es habitual, también es contextual; para Sheth (2020), hay cuatro contextos importantes que interfieren en los hábitos de consumo de la sociedad como son: 1) cambio de contexto social, 2) tecnología, 3) reglas y reglamentaciones que guían el comportamiento en espacios públicos, y 4) desastres naturales, como es el caso de la pandemia de COVID-19.

La COVID-19 ha tenido una fuerte influencia en la forma de vida de los seres humanos, cambiando el estilo y los hábitos de los consumidores de todas las cohortes generacionales que llevaron su comportamiento de consumo y entretenimiento al océano de posibilidades digitales (Jílková y Králová 2021), situación que se aceleró por las medidas restrictivas para prevenir el contagio y por el fuerte crecimiento tecnológico que modificó actividades tradicionales, como el acceso médico, las compras en línea y el servicio de entretenimiento (Rodríguez y Rojas, 2021). Bajo este mismo enfoque, Guthrie *et al.* (2021) afirman que, a nivel mundial, ha surgido un nuevo consumidor inmerso en lo digital, uno más selectivo y confiado en plataformas, como las redes sociales.

La pandemia de COVID-19 ha afectado los estilos de vida y las motivaciones de muchas personas, por lo que sus comportamientos de entretenimiento también cambiaron (Gu *et al.*, 2021). La importancia creciente de lo audiovisual en los consumos culturales y creativos es evidente y ha venido de la mano del incremento en la penetración social de internet (Arana, Mimenzay Narbaiza, 2020). El confinamiento no solo ha disparado el consumo de contenidos audiovisuales, sino también la oferta y el uso de aplicaciones para ver dichos contenidos colectivamente (Arrieta *et al.*, 2020). A pesar de no estar físicamente en el mismo lugar, estas aplicaciones VOD, como Netflix, Amazon Prime, Disney Plus, entre otras, permiten reunirse a través de una misma pantalla compartida y vuelven a poner sobre la mesa la importancia de vivir experiencias en común, de la concurrencia de los usuarios, aunque solo sea de manera virtual en un lugar y en un momento, reinventando alternativas para distraerse y mantenerse conectados (Arana *et al.*, 2020).

El Banco Internacional de Desarrollo (2021) afirma que las ICC tuvieron que adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias de consumo digital que se empezaron a crear en los usuarios con la llegada de la COVID-19; situación que hizo que, por lo menos, el 56 % de las empresas pertenecientes a la industria empezaran a ofrecer sus bienes o servicios de manera digital, como el caso del sector de artes o espectáculos que han duplicado sus actividades digitales con respecto a las iniciativas realizadas en la pre crisis, con el fin de adaptarse a las necesidades y las exigencias de las nuevas formas de consumo (Moguillansky, 2021).

Resiliencia organizacional

Según Cruz *et al*. (2021), la resiliencia organizacional es la capacidad de las empresas para anticipar, prepararse, responder y adaptarse al cambio exponencial, así como a las interrupciones repentinas; e igualmente, se puede entender como la habilidad del sistema social de responder a los cambios y a la mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que pueden ser desarrolladas, medidas y dirigidas a una situación en especial (Salanova, 2020).

Por lo anterior, Salazar *et al*. (2021) afirman que la resiliencia juega un rol fundamental en el desarrollo de esta crisis y, por ende, es necesario que las empresas evolucionen y desarrollen destrezas y habilidades como la proactividad, la responsabilidad, la ética y la moral, entre otras. Una vez superada la situación actual, las empresas adoptarán una visión diferente que influya en la fijación de nuevos objetivos, los cuales deben apuntar hacia la recuperación de la industria, por medio de reajustes en sus actividades diarias. Para lograrlo, Anato (2020) afirma que la crisis también puede ser vista como una oportunidad para hacer las cosas bien, por consiguiente, relaciona cuatro iniciativas con el fin de hacerlo rápido y responsablemente: 1) unión y sinergia de todos los actores del sector; 2) innovación en la cual se planee las situaciones vinientes; 3) promoción nacional por medio de campañas que motiven e incentive el consumo industrial; 4) generación de confianza en los consumidores.

Rodríguez *et al*. (2020) indican que es momento de dejar de ver la COVID-19 como una amenaza para las empresas o que sus afectaciones implican su cierre o desaparición, sino que hay que empezar a verlo como una oportunidad para abrir nuevos canales de negocio. Entre los grandes retos a los que se han visto expuestos las ICC, se encuentra la inestabilidad de las condiciones de vida de los trabajadores del sector, por el cierre temprano y repentino de las actividades de contacto, dificultades asociadas a la aplicación y el estudio del paradigma digital, el apoyo que presenta la industria a otros sectores como el turismo y la fuerte caída económica (Banco Internacional de Desarrollo, 2020).

Alivios tributarios

Para Acosta *et al.* (2020), los alivios tributarios son herramientas de la política fiscal a través de las cuales se buscan alcanzar objetivos de política pública y otorgar beneficios a ciertos contribuyentes basados en instrumentos fiscales de intervención indirecta para promover la inversión privada en actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación empresarial (Palacio *et al.*, 2020).

Según Zamora y Madrigal (2021), las ICC son el conjunto de actividades que, de manera encadenada, permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual y se consideran una ruta sostenible hacia el desarrollo del país (Gurría, 2020; Segal y Gerstel, 2020), y que además, tienen un gran valor en el desarrollo de la economía, ya que actualmente genera una gran cantidad de empleos, tributa millones de impuestos y mueven la economía con el desarrollo tecnológico y de las ideas (Zamora y Madrigal, 2021). La Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo) resume las iniciativas gubernamentales con las que se han visto beneficiadas las compañías en Colombia, tales como: acceso al crédito, subsidios y extensiones a los pagos tributarios, operativos y procedimentales en cuestión de trámites, formalización del mercado laboral, potencialización de la transformación digital, incentivos que encaminen la innovación, entre otros (Mejía *et al.*, 2020).

La COVID-19 ha afectado de diversas formas a los sectores que conforman al ecosistema creativo y cultural, lo que ha tenido importantes implicaciones en términos de desigualdad e inclusión (Banco Internacional de Desarrollo, 2021), el sector de las ICC que fue uno de los primeros en verse afectados drásticamente, durante la crisis, contó con diferentes apoyos tributarios que favorecieron la gestión y el afrontamiento de la situación sanitaria (Paz, 2021); entre los alivios se encontraron aspectos como: 1) seguridad social para los creadores y gestores culturales, 2) beneficios para espectáculos públicos de las artes escénicas, 3) ampliación de plazos en pagos parafiscales y alivios de nómina, 4) ampliación de fechas para la realización de eventos apoyados por los programas nacionales de concentración y estímulos (Bernal, 2021).

Teniendo en cuenta la literatura revisada y basados en la importancia del clúster de estudio en la reactivación económica colombiana, se observa que la literatura ha desarrollado conocimiento bajo los distintos factores de gestión, afrontamiento ante la crisis causada por la COVID-19 desde una perspectiva estratégica, que evidencia la necesidad de mejorar la comprensión y el análisis de las prácticas empresariales contemporáneas que les permitieron a las compañías subsistir a la crisis, con el fin de establecer argumentos de valor que favorezcan a la industria. Se plantea el objetivo general de explorar los factores de afrontamiento durante y después a la pandemia de la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de ICC, con el fin de identificar aquellas prácticas y comportamientos que resultaron ser efectivos para mantener sus compañía. Lo anterior se apoya en los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer las experiencias de gestión y afrontamiento que implementaron las empresas pertenecientes al clúster de ICC durante la pandemia de COVID-19.
2. Analizar los factores de afrontamiento reportados por la literatura, que han llevado a las empresas pertenecientes al clúster de ICC a procesos de gestión exitosos durante el paso de la pandemia por COVID-19.
3. Identificar las acciones y mejores prácticas de afrontamiento de las empresas que componen el clúster de industrias creativas y de contenidos de la CCB.

MÉTODO

Diseño del estudio

Teniendo en cuenta la revisión de la literatura y en línea con los objetivos, es posible definir que se realizó una investigación de tipo exploratoria siguiendo el método cualitativo, que en las prácticas generales de investigación busca aumentar el grado de familiaridad con fenómenos o sucesos relativamente desconocido (Cauas, 2015), y que para el caso buscó un abordaje real de las situaciones y experiencias del grupo de estudio (Morales y

López, 2008) a partir del contexto derivado por la crisis causada por la pandemia. También se definió que tendrá un enfoque exploratorio empresarial cualitativo, ya que, basados en los argumentos encontrados en la revisión de la literatura, se evidenció la importancia de las dimensiones de afrontamiento para la industria y la influencia del clúster para la reactivación economía colombiana.

Instrumento

Se definió como técnica de recolección de información la guía de entrevista, que, en el proceso de investigación cualitativo es una herramienta que tiene como funcionalidad profundizar significaciones elaboradas por los entrevistados mediante sus discursos, relatos o experiencias (Troncoso y Amaya, 2017) y se entiende que es un instrumento apropiado, gracias al abordaje y la validez de la información que se puede obtener en la recolección de la información (Torres y Paz, 2019). Se consideró la técnica de entrevista a profundidad como la mejor técnica para la construcción de conocimiento con respecto a las estrategias de afrontamiento que las empresas tuvieron que adoptar por la crisis causada por la COVID-19 (Creswell, 2013).

Las preguntas que guían el único instrumento de recolección de datos y que condensan las dimensiones establecidas en el marco teórico fueron previamente validadas y aprobadas por el docente Samir Ricardo Neme Chávez, experto académico en investigaciones cualitativas, y por la directora del clúster de ICC de la Cámara de Comercio de Bogotá, Juliana Hernández; quienes otorgaron el aval para el uso y la aplicación al grupo objetivo. Las preguntas incluidas en el instrumento de recolección se encuentran relacionadas en la tabla 1.

Participantes

Para la determinación de las empresas participantes y la definición de las personas entrevistadas, se utilizó el diseño muestral no probabilístico por juicio, cuya única particularidad era pertenecer a las empresas suscritas a la Cámara de Comercio de Bogotá en el clúster de ICC. Con el fin de garantizar la objetividad y la precisión de la investigación, se utilizó como

recurso de información la base de datos general y gratuita que entrega la Cámara de Comercio de Bogotá a todas las empresas que hayan actualizado su registro mercantil antes del 31 de marzo del 2021.

Tabla 1. *Categorías orientadoras para determinar los factores de afrontamiento de la pandemia de la* COVID-19

I)	Innovación en procesos de gestión:
	a. ¿Cómo ha ayudado la innovación a afrontar la crisis causada por la COVID-19?
	b. ¿Cómo ha incentivado la compañía procesos de innovación durante la etapa de crisis? (Colaboradores, horarios, normas, etcétera).
II)	Transformación digital:
	a. ¿Cuál es el alcance y visión de las herramientas digitales en la compañía?
	b. ¿Cómo ha favorecido a la compañía el uso de herramientas digitales, como las redes sociales, durante la pandemia de la COVID-19?
III)	Conocimiento de tendencias de consumo:
	a. En su opinión ¿cómo ha impactado la pandemia de la COVID-19 las formas, hábitos y medios de consumo de su público objetivo?
	b. ¿Cuál ha sido el proceso que la compañía ha utilizado para identificar las nuevas tendencias de consumo de su público objetivo?
IV)	Resiliencia organizacional:
	a. ¿Cómo ha afrontado la compañía el cambio social, cultural, económico y empresarial causado por la pandemia de la COVID-19?
	b. ¿Cómo describe el proceso de afrontamiento y recuperación de esta empresa frente a la pandemia de la COVID-19?
V)	Alivios tributarios:
	a. ¿Cómo se ha visto favorecida su compañía por los alivios tributarios otorgados por el Gobierno?
VI)	Emergentes:
	a. Adicional a los factores anteriormente mencionados, ¿qué otro aspecto considera que favoreció la sostenibilidad de su empresa o empresas de este clúster?

Fuente: elaboración propia.

Las personas entrevistadas fueron gerentes generales o directores de mercadeo de las empresas pertenecientes al clúster de ICC en Bogotá, entre ellas grandes, medianas y pequeñas empresas, lo que permite garantizar el respaldo teórico y práctico del análisis. Se aplicaron criterios éticos de investigación con acuerdos de confidencialidad y consentimiento, enfatizando que la información recolectada únicamente sería usada con fines académicos.

En el ejercicio práctico se logró entrevistar a veinte líderes que cumplieron con las características de segmentación definidas, las cuales fueron contactadas entre enero y marzo del 2022 y entregaron la información suficiente para dar respuesta al planteamiento del problema y cumplir

oportunamente con los objetivos de investigación. El número de entrevistas responde al criterio de saturación, el cual asegura que el instrumento puede dejar de ser aplicado una vez la información recolectada no presente mayor argumento, variación o no surjan nuevos conceptos entre los entrevistados (Strauss y Corbin, 2008). Ver tabla 2.

Tabla 2. *Empresas del clúster de industrias creativas y de contenidos participantes*

	Razón social	Tamaño	Actividad	Entrevistado	Cargo
1	Havas Group S.A.S.	Grande	6910-4631	Andrés Jiménez	Director de operaciones
2	Procinal Bogotá Ltda.	Grande	5914	Raúl Ángel	Gerente mercadeo
3	Fluvip S.A.S	Grande	7310	Juliana Vélez	Regional advocates director
4	Cinecolor Colombia S.A.S	Grande	5913-7740	Luisa Veloza	Directora de mercadeo
5	Efectimedios S.A.	Grande	7310-6810	Felipe Mejía	Director comercial
6	Radio Cadena Nacional S.A.S	Grande	7310- 6312	Deisy Bocanegra	Directora comercial
7	Brand Health S.A.S	Mediana	7310-7320	Christian Salamanca	CEO
8	Market Medios Comunicaciones S.A.S	Mediana	7310-8320	Alejandro Prieto	Vicepresidente comercial
9	Milla Extra S.A.S	Mediana	7310-7410-8230	Tatiana Gómez	CEO
10	Alcalá Comunicaciones S.A.S	Mediana	7490	Ana Prada	CEO
11	Sunmedia Colombia S.A.S	Mediana	7310-020	Carolina Robles	Directora comercial
12	Red and Blue S.A.S	Mediana	7310-9004-5911	Bibiana Puin	Representante legal
13	Trompetero Producciones S.A.S	Pequeña	5911-5914-5913	Harold Trompetero	CEO
14	Agencia 7 Glab	Pequeña	5911-7310-7410	Nicolás Rodríguez	CEO
15	Puntos Cardinales	Pequeña	8230-8299	Javier Salgado	CEO
16	Diamond Films Colombia S.A.S	Pequeña	5913-5911	Diana Sánchez	Directora de mercadeo
17	Gato Encerrado S.A.S	Pequeña	7310-5911	Mario Henao	CEO
18	4K Audiovisual S.A.S	Pequeña	5911-7310-5913-9004	Jefferson Ríos	CEO
19	3minds Comunicación Creativa S.A.S	Pequeña	7020 -	Camila Barraquer	CEO
20	Grafiplast S.A.S	Pequeña	4719-1811	Alejandra Pineda	CEO

Fuente: elaboración propia.

Para analizar las categorías orientadoras objeto de estudio de la presente investigación, se recurrió al uso del *software* Atlas. Ti versión V9, que permite presentar los resultados de las entrevistas en figuras que condensan las categorías orientadoras y que abarcan los ejes de indagación relacionados con los factores de afrontamiento ante la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de Industrias Creativas y de Contendidos de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Resultados

Según Glaser y Strauss (2006), el muestreo teórico es el proceso de recolección de datos para la generación de códigos, por el que el analista recoge la teoría y analiza los datos que le permiten decidir qué información es relevante y aporta a la investigación. De igual forma, Trinidad *et al*. (2006) afirman que este proceso le permite al investigador identificar categorías que deben emerger de los datos recolectados que, a su vez, se convierten en la herramienta para desarrollar su teoría.

Para Charmaz (2000), el procedimiento de análisis de los datos consiste en las diferentes directrices inductivas sistemáticas para recolectar y analizar la información que permitan construir datos teóricos y se puede definir en las siguientes etapas: 1) identificación de la información relevante para asignarles códigos; 2) comparación de los códigos, los conceptos y las categorías; y 3) integración de los elementos en una teoría que se elabora a partir de los datos que permitan construir hipótesis teóricas (Trinidad *et al*., 2003).

El análisis de los resultados se realizó dando cumplimiento a los objetivos de la investigación y fue desarrollado por medio de un análisis hermenéutico del discurso (Bolívar, 2020), una vez se realizó la aplicación del instrumento a los participantes de estudio y a la transcripción de la entrevista; seguido a esto, se organizó la información conforme las categorías orientadoras planteadas en la revisión de la literatura y siguiendo los pasos de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 2002) de la siguiente manera:

1. Innovación en procesos de gestión.
2. Transformación digital.

3. Conocimiento de tendencias de consumo.
4. Resiliencia organizacional.
5. Alivios tributarios y la inclusión de las categorías emergentes, las cuales contemplan los ejes de indagación que permiten el desarrollo del análisis y la consecución de los resultados.

En la figura 1 se presentan los resultados del proceso de codificación.

Figura 1. *Factores de gestión, afrontamiento ante la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de Industrias Creativas y de Contenidos*

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizada la codificación de las entrevistas aplicadas al grupo de estudio, se presentan los siguientes hallazgos.

Tabla 3. *Planteamiento de las categorías orientadoras, ejes de indagación y su respectiva saturación*

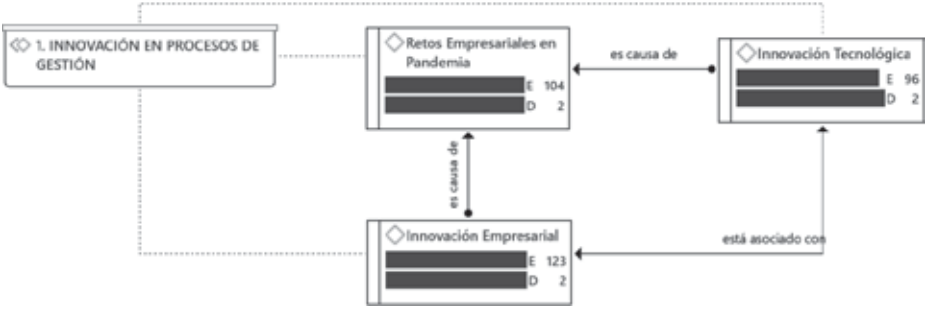
Categorías orientadoras/dimensiones	Ejes de indagación	Saturación
Innovación en Procesión de Gestión	Innovación empresarial	123
	Innovación tecnológica	96
	Retos empresariales en pandemia	104

Categorías orientadoras/dimensiones	Ejes de indagación	Saturación
Transformación Digital	Nuevas dinámicas digitales	57
	Uso de herramientas digitales	86
	Uso de redes sociales	70
Conocimiento de tendencias de consumo	Identificación de nuevos consumidores	35
	Nuevas tendencias de consumo	41
	Nuevos comportamientos del consumidor	42
Resiliencia organizacional	Adaptación empresarial	116
	Compromiso empresarial	96
	Respuesta ante los cambios	58
Alivios tributarios	Beneficios tributarios empresariales	36
	No percepción de alivios tributarios	21
Categorías emergentes	Documentación de experiencias	10
	Colaboración empresarial	12

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3 se observa la cantidad de veces que fueron codificados cada uno de los ejes de indagación pertenecientes a las categorías orientadoras identificadas en el proceso de revisión de la literatura y trabajo de campo.

Figura 2. *Hallazgos innovación en procesos de gestión*



Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos encontrados en el análisis de la categoría orientadora, innovación en procesos de gestión (figura 2), indican que, de las veinte

empresas sometidas a estudio, se mencionaron por lo menos 123 veces aspectos relacionados con la innovación empresarial, lo que indica las oportunidades de mejoras y crecimiento que afrontaron durante la crisis provocada por la pandemia, "Como compañía tuvimos la oportunidad de primero, hacer mejoras importantes, de hacer desarrollos que estaban pendientes, de mejorar mucho nuestros sistemas internos para que nosotros como empresa pudiéramos funcionar mejor y obviamente proyectar eso hacia nuestros consumidores". Lo anterior, causa de los retos empresariales en pandemia, presentó una saturación de 104 citas, en las que se exponen las complejas situaciones a las que las compañías tuvieron que adaptarse en un corto tiempo:

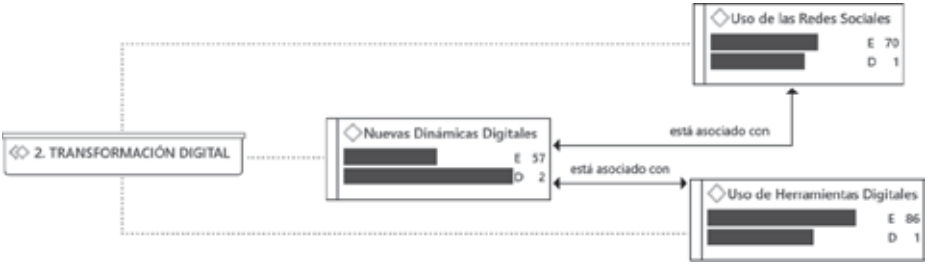
> Pasar de un día de estar con 150 personas reunidas en una oficina, a pasar y trabajar con 150 personas conectadas por una cámara desde la casa fue lo más difícil realmente, y más en nuestro medio donde normalmente tu necesitabas trabajar con la otra persona al lado, conversar con 8 personas en un mismo espacio para desarrollar una idea, obviamente era muy difícil. (Entrevista con un director de una empresa de tamaño grande del clúster de industrias creativas y de contenidos)

Es importante mencionar la influencia que presentó la *innovación tecnológica en la innovación en procesos de gestión*, presentando una saturación de 96 citas; de lo anterior se destaca la implementación de tecnologías de comunicación y optimización de actividades corporativas y de relación con los clientes: "Estas herramientas también nos han ayudado hacer más efectivos y más eficientes en muchos procesos que quizás antes ocurrían de manera más lenta o no ocurrían porque uno no sabía tanto, o sea antes teníamos esa limitación"; apoyado de:

> Tienes que innovar en la tecnología de tu tienda, en la manera en que entregas tus productos, en la manera en cómo te comunicas con tus clientes porque ya no los puedes ver de frente entonces ya empiezas a ver como por todos estos medios digitales pues te puedes seguir comunicando. (Entrevista con un director de una empresa de tamaño mediano del clúster de industrias creativas y de contenidos)

De esta manera se evidencia cómo la innovación en procesos de gestión se convirtió en una estrategia de afrontamiento frente a la crisis causada por la COVID-19.

Figura 3. *Hallazgos de transformación digital*



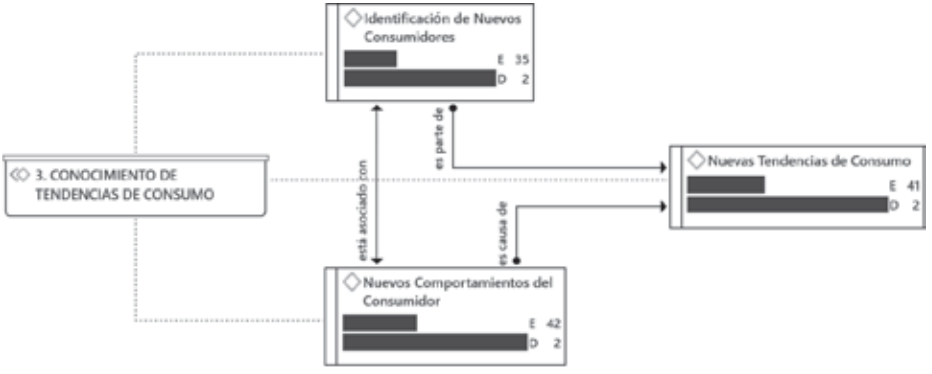
Fuente: elaboración propia.

Las industrias creativas y de contenidos basaron sus estrategias de afrontamiento durante la crisis en las diferentes herramientas que ofrece la transmisión digital (figura 3), como lo evidencia el eje de indagación, *uso de herramientas digitales*, que fue mencionado por lo menos 86 veces en las 20 entrevistas realizadas al grupo de estudio, asegurando que su uso benefició y apoyó las estrategias de afrontamiento de sus empresas durante la crisis "Sistemas de comunicación como Zoom se volvieron básicos y vitales para poder hacer algún negocio", "En mi caso personal, podemos hacer una película completa desde Zoom". Adicional a lo anterior, las redes sociales se convirtieron en herramientas de apoyo que solidificaron la comunicación y el contacto con los clientes, situación que es posible evidenciar con el eje de indagación, *Uso de Herramientas Digitales* presentó una saturación de setenta citas: "Las redes sociales para nosotros fueron el medio para seguir activos con nuestros clientes" soportado con "Nos apoyado mucho en las redes sociales, tratando de llegarle a nuestro target con publicidad clara, directa e invirtiendo muy poco realmente".

Lo anterior, asociado con las nuevas dinámicas digitales que se fueron forjando conforme a las necesidades que las compañías iban presentando; en el análisis, este eje de indagación presentó una saturación de 57 citas: "Tenemos muchos clientes que cambiaron su equipo de trabajo porque

no estaban realmente en la parte digital y cambiaron a personas digitales, entonces mira que si había entre las empresas ese cambio de mentalidad". Lo anterior nos demuestra que la transformación digital formó parte de las grandes estrategias de afrontamiento para las empresas que componen el clúster de Industrias Creativas y de Contenidos.

Figura 4. *Conocimiento de tendencias de consumo*



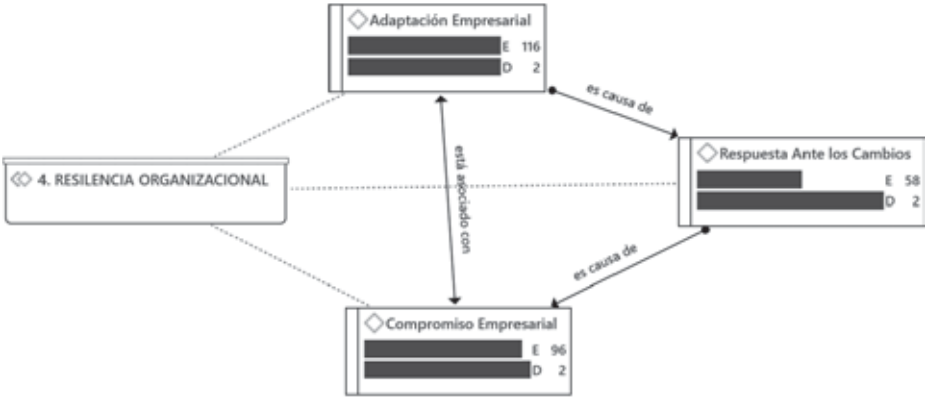
Fuente: elaboración propia.

La COVID-19 ha tenido una fuerte influencia en la forma de vida de los seres humanos, cambiando los estilos de vida y los hábitos de consumo de las industrias creativas y de contenidos (figura 4). En el análisis de resultados es posible evidenciar cómo el eje de indagación, *nuevos comportamientos del consumidor*, tiene una saturación de 43 citas y deja en evidencia el gran cambio en los estilos de vida y los comportamientos en la industria de estudio "Los consumidores se volvieron digitales, empezamos todos a desayunar con el influenciador, almorzar con el influenciador, hacer la receta con el influenciador, nos cambió la vida a todos"; asociado a esto, en los resultados, es posible evidenciar la necesidad de *identificación de los nuevos consumidores*, que presenta una saturación de 35 citas y que respalda el objetivo de las empresas de generar estrategias para conocer a sus nuevos consumidores: "Nos ayudamos de las redes sociales, ya que estas también son un fuerte canal de información vital". Apoyado de "Se han realizado encuestas de tendencias de consumo del público objetivo a

nivel cuantitativo y cualitativo por medio de las redes sociales y de forma presencial".

Lo anterior deja en evidencia que el conocimiento de las nuevas *tendencias de consumo*, que presenta una saturación de 41 citas, es necesario para generar nuevas que permitan permear los nuevos consumidores "Nosotros cambiamos, nuestros clientes cambiaron y el mundo entero también cambió", apoyado de, "Nadie volvió a ser igual durante y después de la pandemia".

Figura 5. *Resiliencia organizacional*



Fuente: elaboración propia.

La resiliencia juega un papel fundamental en el desarrollo y la capacidad de afrontamiento de las empresas del clúster ICC en la crisis (figura 5). El eje de indagación *adaptación empresarial* presenta una saturación de 116 citas, lo que refleja la necesidad de las empresas de desarrollar estrategias que le permitan adecuarse a las nuevas circunstancias y poder operar de manera positiva en la nueva realidad:

> Se han eliminado las oficinas tal cual como las conocíamos, se han desplazado a los sitios de trabajo que se mantengan en la virtualidad y en la distancia, y muchas oficinas se han convertido simplemente es para sitios de reunión. (Entrevista con un director de una empresa de tamaño mediano del clúster de industrias creativas y de contenidos)

Lo anterior está asociado con el eje de indagación *compromiso empresarial*, que cuenta con una saturación de 96 citas, lo que permite analizar que las compañías encontraron en sus equipos de trabajo una oportunidad de crecimiento y un excelente camino para superar la crisis "El trabajo en equipo, las ganas de poder conservar nuestros trabajo y de ayudar a que una compañía que nos han mantenido en crisis no fuera a caer"; apoyado de, "Lo del empoderamiento y la flexibilidad han sido definitivamente claves para poder salir adelante y para que la gente sea participe de este proceso de innovación y crecimiento de la compañía".

Lo anterior es causa del eje de indagación *respuesta ante los cambios*, que tiene una saturación de 58 citas, lo que permite analizar la posición de las empresas ante las situaciones que tuvieron que enfrentar las empresas durante la crisis:

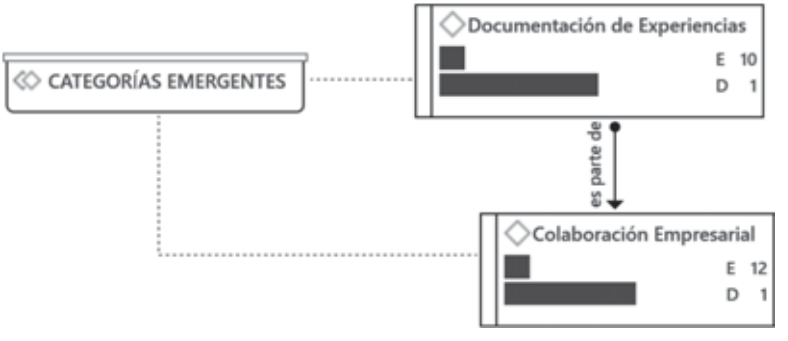
> La agencia se preocupó mucho por tratar de aguantar hasta donde más pudo, pero los golpes económicos fueron bastante duros, tanto que las personas que salieron, les dieron un salario adicional aparte de la indemnización, porque sabíamos la situación de las personas que iban a quedar desempleadas. (Entrevista con un director de una empresa de tamaño pequeña del clúster de industrias creativas y de contenidos)

Figura 6. *Alivios tributarios*

Fuente: elaboración propia.

La COVID-19 ha afectado en diversas formas los sectores que conforman el ecosistema de las industrias creativas y de contenidos; según el resultado del análisis, los alivios tributarios (figura 6) se han visto evidenciados en las empresas que componen en clúster de las ICC desde, los beneficios tributarios empresariales, que presenta una saturación de 36 citas, en las que se puede evidenciar la percepción positiva de las compañías frente a las disposiciones gubernamentales "Nos vimos favorecidos con las ayudas en la nómina", apoyado de, "Desde mi punto de vista el gobierno puede estar tranquilo porque ese apoyo ayudó a que mucha gente no se quedara sin empleo". Situación que se contradice con el eje de indagación *no percepción de alivios tributarios*, que presenta una saturación de veintiún citas, las cuales argumentan el descontento de las compañías con las ayudas gubernamentales, esto sustentado de la siguiente manera: "Nos acogimos al tema de auxilio de nómina, nos acogimos a distintos temas, había como dos o tres cosas a las que nos acogimos y ni siquiera una respuesta de nadie"; apoyado de "En alguna época nos dijeron que nos tenían que pagar la planilla prestacional, pero después del año la cobraron". Lo anterior nos permite evidenciar que las compañías pertenecientes al clúster de ICC sí incluyeron dentro de sus estrategias los alivios tributarios planteados por el Gobierno para superar la crisis causada por la pandemia independientemente de su percepción.

Figura 7. *Categorías emergentes*



Fuente: elaboración propia.

En las categorías emergentes se tuvieron en cuenta otros aspectos de afrontamiento que no fueron contemplados en un inicio en ninguna de las categorías orientadoras y que se evidenciaron en el desarrollo y el análisis de la investigación. En la figura 7 se puede observar una saturación de veintidós citas, las cuales doce pertenecen al eje de indagación de *colaboración empresarial*, en el que se evidencia la intención y la necesidad de las compañías de mantenerse unidas "Creo que, en cierta medida, la competencia dejó de ser competencia y en un momento todos los directores de agencia nos volvimos como llaves". Lo anterior es parte del eje de indagación *documentación de experiencias*, que tiene una saturación de diez citas y se sustenta con "Debería haber una memoria de esto, porque en la medida que empieza a volver a la normalidad se empiezan a olvidar los aprendizajes de la pandemia".

Discusión

Son diversos los efectos de la COVID-19 en Colombia, incluidas las afectaciones relacionadas con la gestión y los factores de afrontamiento de las empresas pertenecientes al clúster de ICC. En tal sentido, es posible concluir que esta investigación cumplió con el objetivo general de explorar los factores de gestión, afrontamiento posterior a la pandemia de la COVID-19, por parte de las empresas que componen el clúster de ICC, por medio de la revisión de literatura reciente que permitió la definición de las categorías orientadoras que favorecieron el direccionamiento del estudio, y gracias a la identificación de las prácticas y comportamiento que resultaron efectivos para la reactivación y el mantenimiento de las compañías de la industria.

Basados en los hallazgos, también es posible concluir que esta investigación cumplió con los objetivos específicos; para el objetivo número uno, se define que la aplicación de la guía de entrevistas fue una técnica adecuada que permitió conocer a profundidad las experiencias de gestión y afrontamiento de los empresarios líderes de las ICC durante la crisis provocada por la pandemia. Para el objetivo dos, en el apartado de la discusión es posible establecer la relación y la congruencia entre la literatura y los hallazgos; para el objetivo número 3, las acciones y las mejores prácticas que las empresas del clúster de estudio definieron como las más importantes

son la innovación en procesos de gestión, transformación digital y resiliencia organizacional.

A continuación, se presentan los hallazgos encontrados en cada una de las dimensiones definidas en la revisión de la literatura como lo son: innovación en procesos de gestión, transformación digital, conocimiento de tendencias de consumo, resiliencia organizacional, alivios tributarios; adicionalmente, se discuten las categorías emergentes identificadas en el trabajo de campo y que se sugieren como estrategias positivas para el sector creativo en momentos de crisis.

Los resultados arrojan que la innovación en procesos de gestión es la estrategia más importante para que las compañías que componen el clúster de ICC lograran superar los retos proporcionados por la pandemia de la COVID-19; se asegura que las iniciativas realizadas en la innovación empresarial y tecnológica fueron factores que aportaron positivamente a la recuperación de sus organizaciones y a la rápida adaptación de sus colaboradores ante el nuevo escenario pandémico.

Este hallazgo responde a lo plantado por Zamora y Madrigal (2019), quienes aseguran que las buenas iniciativas de gestión empresarial relacionadas con la innovación comprenden una serie de medidas prácticas y de fácil aplicación que un empresario puede desarrollar para aumentar la productividad, bajar los costos y mejorar el proceso productivo de sus compañías, lo cual soporta los resultados identificados en el trabajo de campo: "La innovación ayuda a afrontar la crisis, como la crisis ayudó a potencializar la innovación", apoyado de "Innovar en tecnología nos ayudó muchísimo por que pudimos reaccionar muy rápido a las necesidades y que no se viera afectada nuestra operación".

Para la segunda dimensión, *transformación digital*, la literatura, según Barredo *et al.* (2021), sugiere que las ICC han basado sus estrategias de afrontamiento durante la crisis en el uso y la aplicación de plataformas de *streaming* y redes sociales, teoría que es posible comprobar gracias a los hallazgos que demuestran que la transformación digital es una de las principales estrategias implementadas en tiempos de COVID-19 y que les permitió a las compañías de la industria de estudio recuperar rápidamente la comunicación con sus clientes internos y externos, modernizando sus procesos y favoreciendo de manera positiva el posicionamiento de sus productos o servicios: "Las

herramientas digitales han sido totalmente cruciales y centrales para poder haber enfrentado la crisis"; "Las redes sociales juegan ahora un papel importante, nos dimos cuenta [de] que también son una herramienta de venta".

Con respecto a la dimensión de conocimiento de tendencias de consumo, en los hallazgos se logró establecer la importancia de su aplicación temprana durante la pandemia, determinando que, a pesar de los cambios drásticos y rápidos que ocurrieron por la crisis, una de las estrategias de gestión y afrontamiento se basó en la exploración de los nuevos comportamientos del consumidor, las tendencias generales creadas a raíz de las medidas de restricción gubernamentales, las rutinas adoptadas por el cambio en el estilo de vida y en la identificación particular de sus nuevos consumidores; acciones que les permitieron tomar medidas rápidas en cuanto a adaptaciones de productos y formas de comunicación. "El consumidor cambió sus hábitos, ahora hace una compra más planeada"; "El consumidor si cambió, creo que ahora es más práctico"; complementado por "Las formas y hábitos de consumo se han afectado de manera profunda y trascendental".

El anterior hallazgo es posible validarse con el planteamiento de la literatura, propuesto por Jiková y Kálová (2021), quienes enuncian que la COVID-19 ha tenido una fuerte influencia en la cotidianidad de los seres humanos, puesto que cambió el estilo de vida y los hábitos de los consumidores de todas las cohortes generacionales, quienes llevaron su comportamiento de consumo a la nueva realidad y a todo el océano de posibilidades digitales. Lo que permite concluir que el conocimiento de las tendencias de consumo es visto como una estrategia importante y determinante para el afrontamiento por parte de las empresas que componen el clúster de las ICC.

Para la dimensión de resiliencia organizacional, Anato (2020) afirma que la crisis también puede ser vista como una oportunidad para hacer las cosas bien, y que es necesario que las empresas evolucionen desarrollando destrezas y habilidades como la proactividad, la responsabilidad, entre otras (Salazar *et al.*, 2020); lo anterior permite concluir que la resiliencia organizacional hizo parte fundamental en el planteamiento de las estrategias definidas por los empresarios del clúster de ICC definido por la Cámara de Comercio de Bogotá, para afrontar las situaciones adversas como las causadas por la COVID-19. Estas se lograron determinar desde las siguientes perspectivas:

1. Adaptación empresarial: "La empresa logró adaptarse rápidamente a los repentinos cambios que todos estábamos viviendo, y considero que eso influyó mucho a que la compañía aún siga a flote". "Fueron dos años muy difíciles ya que la publicad BTL estaba totalmente congelada, pero en medio de la crisis pudimos mantenernos y sacar las cosas buenas, como mayores avances tecnológicos y la exploración de nuevos campos de acción".
2. Compromiso empresarial: "El trabajo en equipo, las ganas de poder conservar nuestro trabajo y de ayudar a que una compañía que nos ha mantenido en la crisis no fuera a caer".
3. Respuesta ante los cambios: "Realmente fue un proceso muy duro, pero con aprendizajes maravilloso que nos impulsó realmente a hacer las cosas que de pronto nos hubiéramos demorado más años en hacer".

Por otra parte, para la dimensión de alivios tributarios, la cual, según Acosta *et al*. (2020), se define como herramientas de política fiscal que buscan alcanzar objetivos de política pública y otorgar beneficios a ciertos contribuyentes; la revisión de la literatura nos permitió identificar que, para las ICC, se establecieron, por lo menos, los siguientes alivios:

1. Seguridad social para los creadores y gestores culturales.
2. Beneficios para espectáculos públicos de las artes escénicas.
3. Ampliación de plazos en pagos parafiscales y alivios de nómina.
4. Ampliación de fechas para la realización de eventos apoyados por los programas nacionales de concentración y estímulos.

Una vez realizado el análisis de la información, los hallazgos arrojan que, aunque parte de las empresas de estudio manifestaron que se encontraban satisfechas y de acuerdo con las iniciativas del Gobierno: "Yo sí me sentí respaldado, al menos estaban tratando de buscar iniciativas en pro del sector audiovisual"; "Nos sirvió lógicamente en términos de nómina porque sin estos aportes del gobierno no hubiese tocado salir de más gente". Sin embargo, muchas otras no percibieron dichos alivios, "Mi compañía no se vio favorecida en ninguna instancia"; "Nos acogimos al tema

de auxilio de nómina, nos acogimos a distintos temas, había como dos o tres cosas que nos acogimos y ni si quiera una respuesta de nadie". Lo anterior nos permite concluir, que las ICC no contaron con el respaldo del Gobierno durante la crisis, y para el sector, en general, los alivios tributarios no representaron una fuerte estrategia que les permitiera abordar positivamente la pandemia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se les sugiere a las empresas pertenecientes al clúster de ICC abordar entre sus estrategias de afrontamiento en momentos de crisis, acciones de asesoramiento legal y contable que les permitan tener un mejor conocimiento y direccionamiento hacia estas políticas gubernamentales, ya que se identificó que, en algunos casos, la no percepción de estos alivios tributarios se debía al poco conocimiento para acceder a estar ayudas: "No tuvimos en ese momento un buen acompañamiento contable y no logramos aplicar a tiempo los beneficios que sabíamos que estaba brindando el gobierno".

Entre los hallazgos se logró determinar la importancia que ven los líderes de las empresas de las ICC de documentar los experiencias y los aprendizajes capitalizados durante la crisis, pues se considera que estos pueden olvidarse una vez los hábitos empresariales sean parte de la cotidianidad de sus colaboradores "Pienso que como industria y como agremiación creativa deberíamos generar un decálogo en donde pudiéramos tener un listado de emergencia y tener las herramientas usadas en la pandemia a la mano"; "Debería haber una memoria de esto porque en la medida que empieza a volver la normalidad, se empiezan a olvidar los aprendizajes de esta pandemia". Por lo tanto, se le sugiere al gremio creativo y a sus empresarios, aplicar estrategias de documentación y recolección de buenas prácticas en situaciones de crisis, con el fin de generar un respaldo que beneficie a las futuras generaciones de sus compañías y optimice los procesos y protocolos de gestión en próximos momentos de dificultad.

Adicional a lo anterior, se sugiere, para próximas investigaciones similares a la actual, incluir entre el análisis aspectos relacionados con la documentación de experiencias, ya que se logró evidenciar que la literatura no presenta un abordaje de valor relacionado con este hallazgo, esto con el fin de enriquecer su contexto en la literatura.

La colaboración empresarial y la empatía entre las industrias fueron aspectos fundamentales que se centraron en los hallazgos de la investigación; ya que, en el proceso de campo se evidenció la importancia que tuvo para los empresarios la comunicación entre los líderes de la industria y el apoyo no convencional. Lo anterior permite concluir que la colaboración empresarial también hizo parte de las estrategias para el afrontamiento durante la pandemia. "Yo tengo esta información, la comparto con todo mi sector porque sé que nos puede servir a todos"; "todos los directores de agencia empezaron a decir salvémonos y luego cuando pase esto, volvemos a competir".

Es posible definir que la literatura ha demostrados profundidad en conceptos de empatía empresarial, esta misma hace referencia a la importancia que este concepto tiene dentro de la compañía, lo que evidencia una oportunidad de profundidad investigativa y de exploración a las estrategias relacionadas con la colaboración empresarial. Se sugiere, para futuras investigaciones, ahondar en temas relacionados con el hallazgo en mención con el fin de explorar con mayor detalle, criterio e investigación, si se pueden considerar estas acciones como estrategias de valor en momentos de crisis como la COVID-19.

En cuanto a las limitaciones encontradas en el desarrollo de la investigación, es oportuno mencionar las dificultades presentadas en el desarrollo metodológico en el trabajo de campo, enunciando que un número importante de los empresarios convocados para aplicársele el instrumento de recolección de datos, se vieron renuentes a aceptar la invitación, obstruyendo el proceso y los tiempos establecidos para cumplir con el cronograma, situación que aunque no afectó radicalmente los resultados y el análisis de la información, sí influyó en el número de entrevistas realizadas, sin embargo, Strauss y Corbin (2008), afirma que veinte entrevistas es un número suficiente para cumplir con los objetivos esperados en esta investigación.

Para finalizar, se invita a los investigadores a tener en cuenta aspectos relacionados con los mencionados en las categorías emergentes, como son la documentación de experiencias y la colaboración empresarial en el clúster de *industrias creativas y de contenidos*, con el fin de profundizar los aspectos hallados en esta investigación que carecen de planteamiento teórico

y que pueden determinarse como importantes estrategias de gestión y afrontamiento durante la crisis causada por la pandemia de la COVID-19.

Referencias

Acosta Vásquez, L. F., Montoya Gil, D. A. y Sánchez Cardona, J. X. (2020). *Planeación tributaria de las mipymes en Colombia*. Universidad de Antioquia.

Acuña, M. A. (2020). *Oportunidades documentadas en mercadeo y resiliencia para empresas digitales de económica naranja frente al COVID-19*. Publicaciones Universidad Simón Bolívar.

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z. y Wood, G. (2021). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal, 39*(2), 179-184.

Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato). (2020). *La crisis del turismo por el COVID-19*. https://www.uexternado.edu.co/economia/la-crisis-del-turismo-por-el-covid-19/

Arana, E., Mimenza, L. y Narbaiza, B. (2020). Pandemic, audiovisual consumption and future trends in communication. *Revista de Comunicación y Salud,10*(2), 149-183.

Arrieta, E. A., Castillo, L. M. y Amillategui, B. N. (2020). Pandemia, consumo audiovisual y tendencias de futuro en comunicación. *Revista de Comunicación y Salud, 10*(2), 149-183.

Banco Internacional de Desarrollo. (2020). *La pandemia pone a prueba a la economía creativa*. Consultado el 22 de junio del 2021. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-pandemia-pone-a-prueba-a-la-economia-creativa-Ideas-y-recomendaciones-de-una-red-de-expertos.pdf

Barredo Ibáñez, D., da Cunha, M. R. y Toledo, J. H. (2020). Comunicación digital, redes sociales y procesos en línea: estudios en una perspectiva comparada entre América Latina y la península ibérica. *Journal of Iberian and Latin American Research, 26*(3), 275-283.

Barrera Acuña, M. A. (2020). Oportunidades documentadas en mercadeo y resiliencia para empresas digitales de económica naranja frente al COVID-19. Trabajo final de Investigación. Maestría en Administración de Empresas e Innovación. Universidad Simón Bolívar.

Bernal Castro, F. L. (2021). *La relación de la industria creativa y el desarrollo económico en Colombia*. Universidad Antonio Nariño.

Bolívar, A. (2020). Análisis del discurso y hermenéutica como métodos en la interpretación de textos. *Interpretatio. Revista de hermenéutica,* 5(1), 17-34.

Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for smes in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance,* 57, 101396.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). La Cámara de Comercio de Bogotá. Consultado el 22 de junio del 2021. https://www.ccb.org.co/Clústers/Clúster-de-Industrias-Creativas-y-Contenidos/Sobre-el-Clúster/Quienes-somos

Carrillo-Cedeño, K. M. y Cedeño-Zambrano, R. M. (2021). Innovaciones de marketing y ventas en las empresas comerciales de Portoviejo en tiempos de pandemia. *Dominio de las Ciencias, 7*(5), 497-510.

Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Biblioteca Electrónica de la Universidad Nacional de Colombia.

Comunian, R. y England, L. (2020). Creative and cultural work without filters: COVID-19 and exposed precarity in the creative economy. *Cultural Trends, 29*(2), 112-128.

Cook, L. y Barrett, C. (2020). How COVID-19 is escalating problem debt. *Financial Times*.

Charmaz, K. (2000). *Grounded theory: Objectivist and constructivist methods*. Handbook of qualitative research, 2(1), 509-535.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.

Cruz Montero, J. M., Ávila Vásquez, M., Bringas Salvador, J. L. y Tejada Estrada, G. C. (2021). Programación Neuro Lingüística y Resiliencia Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 26*(93), 384-396.

Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K. y Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación, 19*(1), 75-92.

De Ridder, P. y De Mei, N. (2020). The Low Touch Economy is here to stay. *Board of Innovation*.

Dey, B., Yen, D. y Samuel, L. (2020). Digital consumer culture and digital acculturation. *International Journal of Information Management*, 51, 102057.

Donthu, N. y Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research, 117*, 284-289.

Geldes, C. y Heredia, J. (2020). Innovando en pandemia y en la nueva normalidad. *Gestión y Tendencias,* 5(3), 2-3.

Glaser, B. y Straus, A. (2006). *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative analysis*. Aldine Transaction. Original publicado en 1967.

Graneros Segovia, J. (2020). *Innovación empresarial de pymes en tiempo de pandemia*. Universidad Peruana Unión.

Guerola Navarro, V. (2021). *Customer Relationship Management (CRM): Innovación*. Universitat Politécnica de Valéncia.

Gurría, A. (2020). *Combatir el coronavirus (COVID-19) contribuyendo a un esfuerzo global*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Gu, S., Ślusarczyk, B., Hajizada, S., Kovalyova, I. y Sakhbieva, A. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on online consumer purchasing behavior. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 16*(6), 2263-2281.

Guthrie, C., Fosso-Wamba, S. y Arnaud, J. B. (2021). Online consumer resilience during a pandemic: An exploratory study of e-commerce behavior before, during and after a COVID-19 lockdown. *Journal of Retailing and Consumer Services, 61*, 102570.

Jordà, Ò., Singh, S. R. y Taylor, A. M. (2020). The long economic hangover of pandemics: History shows COVID-19's economic fallout may be with us for decades. *Finance & Development, 57*(002).

Jílková, P. y Králová, P. (2021). Digital Consumer Behaviour and eCommerce Trends during the COVID-19 Crisis. *International Advances in Economic Research, 27*(1), 83-85.

Linares, J. (Dir.). (2018). Revolución digital. Impacto de las nuevas tecnologías en el directivo. Fundación CEDE.

Los retos para la reactivación económica del sector de entretenimiento en Colombia. *La República* (2020). https://www.larepublica.co/empresas/los-retos-para-la-reactivacion-economica-del-sector-entretenimiento-en-colombia-3054756

Mejía, L. F., Forero, D., Delgado, M. E. y Silva, B. (2020). *Agenda empresarial para la reactivación económica*. Fedesarrollo.

Moguillansky, M. (2021). La cultura en pandemia: de las políticas culturales a las transformaciones del sector cultural. Ciudadanías. *Revista de Políticas Sociales Urbanas, 8*.

Morales, A. V. y López, W. L. (2008). Investigación cualitativa y psicología del consumidor: alternativas de aplicación. *Avances en Psicología Latinoamericana, 26*(2), 290-303.

Muñoz, C., Pérez, B. y Navarrete, M. (2020). Las empresas ante el COVID-19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Seguridad y Salud en el Trabajo-GISST, 2*(2), 85-101.

Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C. y Agha, R. (2020). Las implicaciones socioeconómicas de la pandemia de coronavirus (COVID-19): una revisión. *Revista Internacional de Cirugía, 78*, 185-193.

Nobre, G. F. (2020). Las industrias creativas versus COVID-19. *Economía Creativa, 13*, 171-188.

Omar, A.R.C., Ishak, S. y Jusoh, M. A. (2020). El impacto de la orden de control de movimiento COVID-19 en los negocios y las estrategias de supervivencia de las pymes. *Geografia-Malaysia Journal of Society and Space, 16*(2), 90-103.

Palacio, J. C. T., Padilla, J. B., Molero, M. D. C. V. y Socorro, C. (2020). Beneficios tributarios para proyectos de ciencia, tecnología e innovación en Colombia. *Revista de ciencias sociales, 26*(2), 107-119.

Paz, C. I. (2020). El reto de las industrias creativas y culturales. *Innovare: Revista de ciencia y tecnología, 9*(3), 1.

Reyes, J. C. Á. (2020). Narco-estética mexicana. La re-configuración del imaginario a partir del estilo, la moda y el consumo. *Confluenze. Rivista di Studi Iberoamericani, 12*(1), 88-101.

Rodríguez Tapullima, J. A. y Rojas Quincho, N. J. (2021). *El comercio electrónico como ventaja competitiva para las empresas. Revisión sistemática de la literatura*. Universidad César Vallejo.

Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A. y Parrales, M. (2020). El e-commerce y las mipymes en tiempos de COVID-19. *Espacios, 41*(42), 100-118.

Rosenbaum, M. S. y Russell-Bennett, R. (2020). Service research in the new (post-COVID) marketplace. *Journal of services marketing*, 34(5), Editorial.

Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organizational resilience. *International Journal of Social Psychology, 35*(3), 670-676.

Salazar Araujo, E. J., Silva Melchán, J. A., Rodríguez Bermejo, B. (2020). *Comportamiento del sector turístico colombiano durante la pandemia, una luz al final del camino*. Universidad Simón Bolívar.

Segal, S. y Gerstel, G. (2020). The Global Economic Impacts of COVID-19. [Online]. [Recuperado de: https://www.csis.org/analysis/global-economic-impacts-covid-19 https://www.csis.org/analysis/global-economic-impacts-covid-19

Sharma, P. (2021). Customer co-creation, COVID-19 and sustainable service outcomes. *Benchmarking: An International Journal, 28(7), 2232-2258*.

Sheth, J. N. (2020). Impacto de COVID-19 en el comportamiento del consumidor: ¿volverán los viejos hábitos o ¿morir? *J. Bus. Res., 117*, 280-283.

Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M. y Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research, 112*, 478-491.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Contus.

Strauss, A. y Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2ª ed.). Sage.

Torres, M., Salazar, F. G. y Paz, K. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf

Trinidad, A., Carrero, V. y Soriano, R. (2006). *Teoría fundamentada Grounded Theory La construcción de la Teoría a través del análisis interpretacional*. CIS.

Troncoso-Pantoja, C. y Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina, 65*(2), 329-332.

Zamora Nieto, M. J. y Madrigal Moreno, C. D. (2021). *Prácticas de gestión empresarial en empresas de economía naranja que accedieron a beneficios tributarios en la vigencia 2019* [Doctoral dissertation]. Universidad EAFIT.

Zaldívar, T. (2021). Las industrias creativas, una herramienta para la reactivación económica y la cohesión social. Monograma. *Revista Iberoamericana de Cultura y Pensamiento, 9*, 367-377.

Capítulo 2

Clúster de prendas de vestir

Diego Federico Ramírez Ramírez
Maestría en Gerencia Estratégica de Mercadeo
Politécnico Grancolombiano
diramirez51@poligran.edu.co

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Amankwah-Amoah *et al.* (2020), los choques exógenos en el sector empresarial (como el virus COVID-19) pueden precipitar el fracaso de las compañías. Respaldado por Baber (2020), quien señala que el impacto de esta pandemia es profundo y aún se desconoce su duración; por lo tanto, se experimentan interrupciones poco comunes en la cadena de suministros en el comercio y los negocios del mundo (Magableh, 2021), por lo que las empresas necesitan modernizar sus modelos de negocio y buscar una posible reversión de las incertidumbres y las amenazas del mercado (Suárez, 2020). Aun así, la literatura debe ser extendida y se deben tener en cuenta nuevos factores para el análisis de dichos pilotos (Magableh, 2021).

La COVID-19 ha reconfigurado la relación entre el Estado y las empresas a nivel mundial; sin embargo, ha generado una gran brecha entre este y las pequeñas, medianas y microempresas, debido a que han sido las grandes compañías las que se han llevado el mayor apoyo de los Gobiernos (Amankwah-Amoah *et al.*, 2020). Lo anterior refleja que los programas estatales ofrecidos a medianas, pequeñas y micro empresas son ineficientes y no responden a las necesidades actuales de dichas compañías (González y Chiatchoua, 2021); por esto, se debe tener una visión que comprenda la resiliencia empresarial y las dimensiones abordadas por las empresas para sobrepasar la crisis ocasionada por la pandemia de COVID-19 (Fontrodona

y Muller, 2020), sin embargo, es un tema que debe entrar a profundizarse, por lo que las medidas estatales dispuestas deben responder a las necesidades reales de los diferentes grupos económicos mundiales y, en específico, a los más afectados por la pandemia de COVID-19 (Niembro y Calá, 2021; González y Chiatchoua, 2021).

Como lo afirman diversos autores, el impacto más significativo en la economía global está del lado de la oferta, debido al cierre de fábricas, interrupciones en la producción y la cadena de suministros (Bajaj *et al.*, 2021; Magableh, 2021; Baber, 2020; Amankwah-Amoah *et al*. 2020; Palomino *et al.*, 2020). No obstante, también se desarrollan problemas en la oferta y en los sistemas financieros (Palomino *et al*., 2020), lo que ha puesto en aprietos a la economía mundial, generando impactos no solo sanitarios, sino también sociales y económicos (Suárez, 2020). La literatura sigue siendo insuficiente en el análisis de los efectos que ha traído consigo la COVID-19, pues no todos los sectores de la economía han sido investigados a profundidad, sin mencionar la modificación de los hábitos de consumo y las dimensiones empresariales para hacer frente a la crisis, por lo que se requiere mayor indagación (Amankwah-Amoah *et al*., 2020).

La demanda representa la solución para la crisis generada por la COVID-19 (Bajaj *et al*., 2021) y la modificación de los hábitos de consumo ha llevado al fortalecimiento de la digitalización de la demanda, por lo tanto, se generó el acceso y el uso inmersivo de tecnologías que ya existen y que rompen toda frontera nacional (Martí-Noguera, 2020); esto también ha generado una modificación en la cadena de suministros, por lo que la tecnología será fundamental en la construcción de futuras estrategias para fortalecer cada eslabón (Magableh, 2021). Por otra parte, la literatura debe profundizar en el tema y el debido desarrollo de la demanda y la digitalización de esta (Sheth, 2020).

A modo de aplicación, en este capítulo se abordan las diferentes dimensiones de afrontamiento por parte de las empresas que componen el clúster de prendas de vestir según la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), desde la perspectiva del mercadeo estratégico, por lo que se hace necesario contemplar el consumo de artículos de moda. Según Zimmerle y Barbosa (2021), tras la reapertura económica vivida por el mundo durante el enfrentamiento de la crisis ocasionada por la COVID-19, los consumidores estaban

ansiosos de volver a visitar los centros comerciales, pero no por el acceso a bienes de primera necesidad, sino por los productos de moda.

El consumo de moda nace de las relaciones de poder y consumo generados por el capitalismo, por consiguiente, los productos derivados de ella se adquieren como objetos de deseo (Zimmerle y Barbosa, 2021); debido a lo anterior se ha generado que el sector se convierta en uno de los más importantes para las economías mundiales (Dos Santos, 2020), visto desde la perspectiva económica del país, para el 2019, el sector de la moda le aportó a la economía colombiana 26,42 billones de pesos, mientras para el 2020, aportó 22,89 billones de pesos, teniendo una caída en el mercado del 13,4%. Sin embargo, el 2021 inició con un crecimiento acelerado durante el primer trimestre del año, con un aumento del 5% y el 9%, respectivamente, para marzo del 2019 y el 2020 (Inexmoda, 2021).

Esto demuestra que la contingencia sanitaria de la COVID-19 afectó, en alguna medida, a todos los sectores de la economía; y el sector de la moda no es la excepción. Sin embargo, a pesar del golpe recibido durante el 2020, ha sabido mantenerse activo e, incluso, ha podido generar unas proyecciones bastante optimistas para el 2021, sin el cese de sus actividades de producción y comercialización (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021). Estas estrategias han sido enfocadas en gran medida en los *e-commerce* y la iniciativa de la alcaldía de Bogotá "Bogotá Región más Moda Digital" lo respalda; pretendiendo fomentar la digitalización de más de 600 micro y pequeñas empresas del sector abordando estrategias de marca, marketing digital y acompañamiento para el lanzamiento de canales digitales para la comercialización de sus productos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Existen diversas alternativas de afrontamiento, por ejemplo Escher *et al*. (2021) sugieren que el marketing digital tomó mucha fuerza durante el afrontamiento de la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, lo que les permite a las empresas de moda mejorar las experiencias de consumo y la comprensión de las necesidades de los clientes a través de herramientas tecnológicas que, además, les proporcionaban visibilidad y nuevos clientes; lo anterior lo reafirma Da Matta y Tavares (2021), quienes mencionan que se trata de un proceso de reinvención por parte de las empresas y que es cada vez más necesario para afrontar la crisis, pues el mundo virtual fue la mejor alternativa para no violar los protocolos sanitarios; lo cual apoya las

iniciativas de la CCB. Para mejorar la comprensión del interés de esta investigación, a continuación, se presenta la revisión de literatura que presenta y define las categorías orientadoras de estudio.

Este estudio busca un aporte de información en relación con los factores críticos de respuesta y gestión competitiva empresarial acudiendo al siguiente planteamiento: ¿cuáles son los factores determinantes para el afrontamiento de periodos de crisis como el generado por la COVID-19 en el periodo comprendido entre el 2019 y el 2021 para el clúster de prendas de vestir de la CCB?

Revisión de literatura

Por lo anterior se considera clave determinar qué dimensiones empresariales han sido utilizadas por los líderes de organizaciones frente a las medidas adoptadas como consecuencia de la COVID-19, con el fin de proporcionar herramientas que le permitan al liderazgo local enfrentar de manera sostenible y competitiva los retos de la nueva normalidad, por lo que se hace necesario darle un vistazo a Bogotá, pues es la ciudad con el mercado de moda más grande del país, con una participación porcentual del 32,3% y un consumo per cápita mensual de COP $79481, estando sobre el promedio nacional de COP $44871, apoyado en las cifras oficiales de Inexmoda (2021).

En el análisis de la literatura se aprecia que no existe un consenso con respecto a la cantidad o las variables estándares para el análisis de los factores determinantes para el afrontamiento de periodos de crisis como el de la COVID-19; sin embargo, Dos Santos (2020) aborda su estudio de carácter cualitativo con el análisis de categorías orientadoras como 1) teoría de partes interesadas; 2) afectaciones por la COVID-19 (sector moda). Por otro lado, está Suárez (2020), quien, también con un enfoque cualitativo, dirige su investigación con el análisis de categorías orientadoras como 1) impacto por COVID-19 y medidas adoptadas; 2) medidas económicas, laborales y tributarias, y 3) gestión de incertidumbre y liderazgo en crisis. A su vez, está Sheth (2020), quien sumado al método de investigación cualitativo exploratorio analiza categorías orientadoras como 1) adopción de la tecnología digital; 2) de la tienda a la casa; 3) nuevos hábitos de consumo. Por su parte,

Da Matta y Tavares (2021), quienes también basan su método en la investigación cualitativa y abordan categorías orientadoras como: 1) canales de comunicación y 2) comercio electrónico; por último, pero no sin antes mencionar que la literatura es amplia y diversa, encontramos a Margherita y Heikkilä (2021) quienes por medio del método de investigación cualitativo abordan categorías orientadoras como: 1) acciones de respuesta a la COVID-19, en las que incluyen medidas adoptadas por varias empresas en ámbitos como la fuerza laboral, el liderazgo y el compromiso social.

Por lo anterior, y manteniendo una coherencia con la revisión bibliográfica, y el método de la investigación cualitativa exploratoria, se establecen las siguientes categorías orientadoras: 1) marketing estratégico; 2) innovación en los procesos de gestión; 3) transformación digital; 4) transformación de canales; 5) innovación y medio ambiente; 6) publicidad, comunicación y medios sociales; 8) partes interesadas (alianzas y Estado); y su aplicación en el afrontamiento de la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19 desde la visión empresarial y gubernamental de la capital colombiana, contemplando su comportamiento en tiempos pre y pospandemia.

Cómo lo indica Ratnapuri *et al.* (2021), las pequeñas y medianas empresas no suelen tener la experiencia de mercado suficiente, por lo que necesitan hacer anticipaciones adecuadas para implementar estrategias de marketing convenientes que les permitan sobrevivir en el mercado. Lo anterior es apoyado por Prasana *et al.* (2021), quien afirma que se hace fundamental que las pequeñas y medianas empresas sigan posiciones competitivas y estratégicas que les permitan afrontar los retos de la presente era.

La posición estratégica para una pequeña y mediana empresa está determinada por diversos factores, entre ellos: 1) innovación en productos, 2) exposición comercial en el entorno local, 3) ubicación estratégica del mercado, 4) prácticas comerciales sostenibles, y 5) eficiencia y reputación (Prasana *et al.*, 2021), los cuales le permiten conocer lo que en realidad necesitan sus consumidores y la mejor manera para resolver dichas insuficiencias (Ratnapuri *et al.*, 2021). Adicional a esto, como lo afirma Melovic *et al.* (2021), el seguimiento de los resultados por medio de indicadores financieros y no financieros nos garantizan el conocimiento de la posición de la empresa dentro del mercado actual, además de mejorar el rendimiento empresarial, la interacción con el cliente, el ahorro de costos y el fortalecimiento de la

competitividad de la compañía; permitiendo así, la toma de decisiones estratégicas de cara al marketing.

Innovación en procesos de gestión

Con la llegada de la COVID-19 al mundo, los hábitos en general, de las personas cambiaron drásticamente, el aislamiento social, los protocolos sanitarios, el uso de mascarilla facial, la poca accesibilidad a bienes de consumo, entre otros. Dicho fenómeno afectó a las empresas, lo que las llevó a enfrentarse a un reto sin precedentes y una reinvención obligatoria (Da Matta y Tavares, 2021), pues previo a esto la única preocupación de los empresarios eran las fallas comerciales, dejando de lado los posibles choques exógenos generados por variables impredecibles e incontrolables, que fácilmente podrían garantizar el fracaso de una compañía (Amankwah-Amoah *et al*., 2020).

Como lo afirman diversos autores (Bajaj *et al*., 2021; Magableh, 2021; Baber, 2020; Amankwah-Amoah *et al*., 2020; Palomino *et al*., 2020); el impacto más significativo en la economía global está del lado de la oferta, debido al cierre de fábricas, interrupciones en la producción y la cadena de suministros. Todo lo anterior ha llevado a las empresas a reinventar sus negocios con el fin de lograr adaptarse a los escenarios de incertidumbre y cambio proporcionados por la crisis sanitaria para conseguir tomar decisiones más acertadas para el futuro inmediato y a futuro (Suárez, 2020).

Según Hiltunen *et al*. (2021), la innovación en la gestión se puede definir como el desarrollo integral de la gestión del día a día, el desarrollo del liderazgo —mediante la introducción de acciones propias del coaching al liderazgo—, el desarrollo de procesos y comunicaciones —internos y externos de cara a la positividad— y la sistematización y la estandarización de la gestión empresarial —construcción social y contextual del cambio a través del discurso— con miras a la transformación, enfocados en los procesos, el servicio y las innovaciones estratégicas. Como lo afirma Lee (2021), la industria de la moda y fabricación textil está a la vanguardia de la innovación en los procesos de gestión, logrando una importante convergencia entre los procesos, la tecnología, el diseño y desempeño de los productos y la participación del consumidor en todos estos aspectos.

Sumado a Harianto y Sari (2021), quienes afirman que muchas micro, pequeñas y medianas empresas implementaron una serie de medidas, con el fin de mantener su funcionamiento, dentro de ellas reducir la producción de bienes o servicios, reducir las horas de trabajo y número de empleados y agregar canales de venta como factores de afrontamiento ante la crisis generada por la COVID-19.

Transformación digital

De acuerdo con Cherkasova y Slepushenko (2021), la transformación digital consiste en modificar los procesos actuales de una compañía de forma digital, acompañado de una reestructuración de modelos comerciales, procesos internos y externos, además de la inclusión de nuevas tecnologías, cultura corporativa, modelos organizativos y operativos con el fin de obtener beneficios de eficiencia operativa y financiera; adicional a esto, en concordancia con Mazzucchelli *et al*. (2021), las redes sociales son una fuerza impulsora de la transformación digital, lo que les permite a las empresas poner en el mercado online productos y servicios con alcance, no solo a consumidores, sino también a proveedores internacionales.

La industria de la moda y la fabricación textil no es ajena a la transformación digital, y tras la crisis provocada por el COVID-19 se ha visto encaminada en la adopción de nuevos factores de afrontamiento que mejoren la experiencia de compra para el cliente debido a las limitaciones de contacto con el producto que no tendría con la tienda física (Rhee y Lee, 2021), por lo que los esfuerzos de las marcas de prendas de vestir se han enfocado en ofrecer interacciones en tiempo real, que garanticen la creación de un vínculo emocional con la marca (Chu y Seock, 2020). Según González (2018), se incluye la participación de los consumidores, quienes no solo compran el producto o servicio, sino que, a su vez, comparten sus experiencias y generan de alguna manera una influencia en la decisión de compra de otros usuarios.

Según Da Matta y Tavares (2021), las empresas dedicadas a la manufactura de prendas de vestir y moda, en general, lograron la transformación digital de dos maneras, a saber, 1) comercio electrónico, que comprende las tiendas virtuales de marca propia indistintamente del canal (sitio web,

redes sociales, etcétera), y 2) el mercado electrónico, que comprende plataformas encargadas de la intermediación entre oferentes y consumidores, cada una con sus ventajas y desventajas, concluyen que las empresas en este momento de gran crisis deben dar su debut en la presente era tecnológica. Escher *et al*. (2021) afirman que el marketing digital tomó mucha fuerza durante el afrontamiento de la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, lo que les permite a las empresas de moda mejorar las experiencias de consumo y la comprensión de las necesidades de los clientes a través de herramientas tecnologías que, además, les proporcionaban visibilidad y nuevos clientes (Da Matta y Tavares, 2021).

Adicional a esto, en un entorno digital, el acceso a la información por parte del consumidor se limita debido a la imposibilidad de acceso al producto físico, por lo tanto, el desarrollo de la tecnología de realidad aumentada ha tomado fuerza, incluso, en las empresas de moda y manufactura textil, permitiendo mitigar las barreras de la intangibilidad y otorgando una experiencia de compra entre el mundo virtual y la realidad, siendo superior en todo contexto y aportando una extensión a la realidad, sobre todo en el contexto del afrontamiento de la pandemia de COVID-19. Sin embargo, la categoría de innovación en moda no se limita al producto, pues dicha industria también ha extendido su desarrollo a la experiencia de compra virtual, buscando la aceptación del cliente y la adaptación a nuevos medios tecnológicos (Rhee y Lee, 2021). Por otra parte, Harianto y Sari (2021) afirman que la conexión de la empresa a los canales digitales la asoma a la transformación económica, y el fortalecimiento de sus canales de consumo, sumado a un mayor índice de productividad y un mayor grado en el valor agregado.

Transformación de canales

Según Sheth (2020), los hábitos de consumo están determinados por cuatro grandes factores, a saber, 1) el contexto social, que abarca aspectos cotidianos como el matrimonio, el círculo social y el lugar de residencia; 2) la tecnología, incluyendo internet, el comercio electrónico, y los teléfonos móviles; 3) las normas y las regulaciones, que comprende las políticas públicas de uso de espacios o incentivos y desincentivos de productos

determinados; y 4) los desastres naturales, que abarcan desde las guerras, crisis económicas y crisis sanitarias, como la COVID-19, por lo que es pertinente tener en cuenta, según Layton y Domegan (2021), que cada comunidad busca el abastecimiento de bienes y servicios, según los patrones cambiantes de la vida diaria que conllevan a la formación de dichos hábitos de consumo con propósito social y económico, así como la constante búsqueda de poner a disposición de los integrantes los surtidos necesarios para su abastecimiento.

Y al igual que los hábitos de consumo, los canales de comercialización de las empresas han cambiado radicalmente con la llegada de internet y los teléfonos inteligentes, lo cual permite la modificación de la manera de mercantilización de bienes y servicios por medio del uso de canales digitales, móviles, en línea y las redes sociales (Rhee y Lee, 2021). Al respecto, Mazzucchelli *et al.* (2021) dice que los medios digitales representan un canal de venta alternativo al mismo canal de presencia física y ayuda a la empresa a tener un alcance internacional por medio de un botón de compra.

Si bien es cierto que, durante los últimos años, las compras virtuales venían ganando un terreno importante en el canal de consumo, tras la pandemia de COVID-19 y el aislamiento físico ocasionado por esta, el mundo virtual entra en furor junto con la adopción de nuevas tecnologías, debido a la escases de canales de consumo físicos, por lo que los medios en línea se volvieron muy interesantes para las personas (Sheth, 2020); el mundo de la moda y la fabricación textil no es la excepción, pues esta ha buscado trascender toda frontera entre canales de consumo y conectar de manera orgánica varios medios de compra-venta de bienes y servicios, por medio de herramientas digitales, uso de redes sociales e, incluso, la realidad aumentada (Rhee y Lee 2021).

Innovación y medio ambiente

Según Da Matta y Tavares (2021), la innovación siempre se demuestra en momentos de crisis, por eso, se debe comenzar a entender al consumidor y sus deseos de compra, sobre todo después de la pandemia de COVID-19, además, de ser fundamental para la competitividad de las empresas sometidas a un cambio constante (Hiltunen *et al.*, 2021); por lo anterior Iqbal y

Suzianti (2021) sugieren que existen diferentes tipos de enfoque para dicha innovación, de las cuales destacan:

1. Innovación abierta, centrada en la colaboración con los clientes, lo que evita la insatisfacción de estos y promueve la conciencia y la confianza hacia la empresa.
2. Innovación en la tecnología, haciendo referencia al apoyo de herramientas informáticas dentro y fuera de la empresa.
3. El modelado de procesos, desde la estandarización de procesos, hasta la capacitación de los colaboradores.
4. La arquitectura del producto, con el fin de conocer el producto y facilitar el desarrollo potencial de este.

Para esto también se debe tener en cuenta el problema de la contaminación ambiental, el cual Kumagai y Nagasawa (2020) abordan diciendo que es un problema relevante para todos los campos comerciales. Esto es complementado por Gandolfo y Lupi (2021), quienes mencionan que el agotamiento de los recursos naturales, la inadecuada gestión de los residuos y el cambio climático han impulsado el desarrollo de la economía circular, aportando valor no solo al medio ambiente y a la empresa, sino también a las marcas, logrando un incentivo en el consumo de los bienes propios de la marca. Adicional a esto, Kumagai y Nagasawa (2021) también afirman que las empresas de moda y fabricación textil, en su preocupación por el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de una economía circular y sostenible, viene desarrollando prendas de vestir fabricadas con botellas de plástico posconsumo, con una gran acogida en los mercados internacionales y en la aceptación de las marcas, tanto básicas como de lujo.

Publicidad, comunicación y redes sociales

Las comunidades en línea influyen en las acciones individuales y colectivas de las personas, lo que ha llevado a muchas empresas a explotar el fenómeno generado por las redes sociales, promoviendo una gran cercanía entre el oferente y el consumidor; adicionado a la modificación de las estrategias de marketing, y la exploración de nuevas tecnologías, las empresas

podrían catapultar su mercado a los mercados extranjeros (Mazzucchelli *et al*. 2021); sin embargo, diversos autores (Mazzucchelli *et al.*, 2021; Casadei y Lee, 2020; Chu y Seock 2020) difieren en cuál es la red social más efectiva para poder generar un mayor y verdadero alcance a nuevos y potenciales clientes, tanto nacionales como internacionales, aunque están de acuerdo con que las empresas deben incursionar en alguna de ellas.

Chu y Seock (2020) afirman que la industria de la moda y la manufactura textil se ha beneficiado del uso de las redes sociales, por medio de piezas publicitarias constituidas de imágenes, videos y escritura sobres sus productos y las bondades ofrecidas por estos, con el fin de atraer consumidores y aumentar el reconocimiento de la marca. Lo anterior se debe a que las redes sociales constituyen un canal masivo e interactivo de comunicación para dar un mayor alcance a sus estrategias de marketing, además de ofrecer nuevos canales publicitarios y aprovechar la captación de datos personales de los usuarios para estudios posteriores (Chu y Seock, 2020). También afirman que la publicidad digital en estas épocas tiene un mayor impacto que la publicidad tradicional, la cual puede ser medida a través del tráfico generado por elementos como *hashtags*, *likes*, recomendaciones, historias y su conversión en ventas. Una marca del sector de la moda y la manufactura textil que está activa en redes sociales facilita por completo su expansión y la interacción con una amplia variedad de públicos, por lo tanto, las empresas han adaptado de manera progresiva su participación en el mercado en línea, por medio de la fomentación del desarrollo de sitios web especializados y perfiles de integrantes de las redes sociales influyentes en la decisión de compra de clientes potenciales (Romero, *et al*., 2020).

Las redes sociales, en la actualidad, deben ser vistas como una extensión de la estrategia de marketing y comunicación publicitaria de las empresas de moda y fabricación textil, pues estas pueden garantizar el éxito de la visibilidad de las marcas en el medio en línea, aprovechando la actuación de los usuarios que recomiendan las marcas y el valor agregado que pueden otorgar a la interacción de esta y los consumidores, en general, lo cual demuestra que su consumo puede representar una ventaja social y el alcance de determinado estatus, haciendo de la moda actualmente más fluida e interactiva que nunca, no solo por dichos actores, sino también por el universo total de usuarios, lo que provoca un enorme desarrollo de las

acciones de comunicación por medio de las recomendaciones y el anuncio de sus experiencias con la marca, con el fin de informarles a otros consumidores sobre sus adquisiciones y aprovechando la credibilidad generada a otros potenciales consumidores (Sanz *et al*., 2020). Por lo anterior, Dubbelink *et al*. (2021) mencionan algunos componentes que pueden determinar la estrategia de marketing en redes sociales para una pequeña y mediana empresa, a saber:

1. Desarrollar una perspectiva clara de las actividades de marketing que quieren desarrollarse en redes sociales.
2. Evaluar los elementos de marca actuales.
3. El cronograma de las actividades de marketing debe adaptarse a los consumidores.
4. Las empresas deben ajustar sus mensajes con el fin de denotar empatía y ofrecer información relevante, esto ajustado al rol que representan el empresario y los consumidores.

Sin embargo las estrategias de promoción de marca para las empresas de moda y fabricación textil no solo están enfocadas en quienes recomiendan y en los *influencers*, como lo afirma Fan y Zhou (2020), sino que, de manera reciente, los recursos culturales tradicionales han tomado gran importancia en el sector, desarrollándose en artículos de moda que expresan la cultura tradicional con una amplia aceptación y reconocimiento general; esto genera estrategias que promueven las verdaderas tradiciones culturales, evitando dañarlas y perjudicarlas, por lo tanto, se mantiene la integridad de la marca y de la identidad propia, pues dichos planteamientos podían ser capaces de catapultar esta nueva tendencia, además teniendo en cuenta que la cultura del consumo actual se está basando en la inmediatez, determinada por la obligación al cambio de hábitos y actividades antes de la pandemia COVID-19 (Peñalosa *et al*., 2021).

Partes interesadas (alianzas y Gobierno)

La COVID-19 ha reconfigurado la relación entre el Gobierno y las empresas a nivel mundial, sin embargo, ha generado una gran brecha entre este y

las pequeñas, medianas y microempresas, debido a que han sido las grandes compañías las que se han llevado el mayor apoyo de los gobiernos (Amankwah-Amoah *et al.*, 2020). Lo anterior refleja que los programas estatales ofrecidos a medianas, pequeñas y microempresas son ineficientes y no responden a las necesidades actuales de dichas compañías (González y Chiatchoua, 2021).

Desde esta perspectiva y de acuerdo con Dos Santos (2021), una de las principales medias asumidas por los gobiernos en la lucha contra la crisis sanitaria generada por la COVID-19 fue el distanciamiento social y la cuarentena, por lo que se vieron afectados diversos sectores de la economía, debido a la incapacidad de los consumidores de abandonar sus casas y el cierre inminente de los lugares de comercio, esto generó repercusiones en el desempleo y, por lo tanto, en el consumo. Uno de los sectores más afectados fue el sector de la moda y la fabricación textil, puesto que hubo pérdidas millonarias en el sector, esto llevó a despertar el interés de las partes interesadas o individuos que se pueden ver afectados por el logro del objetivo de una organización involucradas con el sector en particular, a saber:

1. Gobierno, con el cobro de los impuestos según la legislación vigente.
2. Clientes, con el costo del producto y la satisfacción de sus necesidades.
3. Empleados, con el reconocimiento de la empresa como tal.
4. Los proveedores con el estrechamiento de las relaciones y el aumento de la confiabilidad.
5. Los inversionistas, dueños del capital y la inversión, con intereses económicos de rentabilidad.

Con base en lo anterior, Dubbelink *et al.* (2021) determina que las partes interesadas influyen y ayudan a las empresas a optimizar sus estrategias de marketing y su rol en el mercado.

A partir de la literatura revisada y teniendo en cuenta la importancia económica a nivel local y nacional, representada por el clúster de prendas de vestir de la CCB, se hace necesario analizar cómo estos factores han sido empleados por los empresarios para mejorar su desempeño organizacional;

por ende, la presente investigación está organizada por los siguientes objetivos: 1) documentar las experiencias de gestión empresarial asociadas al afrontamiento de la crisis generada por la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de prendas de vestir de la CCB; 2) analizar los factores de afrontamiento reportados por la literatura ante la crisis generada por la COVID-19 en las empresas que componen el clúster de prendas de vestir de la CCB; 3) identificar las acciones y las mejores prácticas de afrontamiento de las empresas que componen el clúster de prendas de vestir que le permitieron superar la crisis de COVID-19, con el fin de documentar información que pueda mejorar su propia gestión competitiva y de mercado.

MÉTODO

Diseño del estudio

Para poder abordar los objetivos, el tipo de investigación por realizar será de tipo exploratoria, la cual, según Brink (1993), Abreu (2012), Herrera (2018), y Galarza (2020), pretende examinar o analizar un problema de investigación poco estudiado o sin análisis previo, el cual permitirá obtener información y experiencias que se han tenido frente a las dimensiones de afrontamiento frente a la COVID-19, por medio de una documentación bibliográfica constructivista (Mohajan, 2018), por lo que se debe generar un planteamiento exploratorio de tipo empresarial, de carácter cualitativo, debido a que la revisión de la literatura confirma que se deben identificar, conocer y analizar las dimensiones de afrontamiento ante la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de prendas de vestir para la Cámara de Comercio de Bogotá, desde la perspectiva de mercadeo estratégico, para el periodo comprendido entre el 2019-2022.

Instrumento

Se considera el uso de la técnica de entrevista a profundidad (Patton, 1990; Creswell, 2013), como medio adecuado para la identificación, el conocimiento y el análisis de las dimensiones de afrontamiento frente a la COVID-19. Teniendo en cuenta esto, así como basados en los objetivos de investigación, y la caracterización de los entrevistados (gerentes o influyentes en las

estrategias de marketing de las empresas pertenecientes al clúster de moda de la CCB), se somete el instrumento (ver tabla 1) a validación por parte de dos expertos a través de la aplicación de una matriz de marco lógico, con la que se pretende demostrar una relación entre los objetivos de la investigación, las categorías orientadoras, los ejes de indagación y el instrumento (Giesecke, 2020); el primero, un experto académico, especializado en ámbitos de investigación cualitativa, quien validó la claridad, la suficiencia y la pertinencia, en las preguntas empleadas para el instrumento, adicional a esto, también se contó con un experto empresarial, quien fue sometido a la aplicación del instrumento y basado en la experiencia se evaluó, considerándolo, de igual forma, claro, suficiente y pertinente para poder ser aplicado y responder a los objetivos de la investigación.

Tabla 1. *Categorías orientadoras e instrumento para explorar los factores de afrontamiento posterior a la pandemia COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de prendas de vestir de la CCB*

I. Innovación en procesos de gestión.
   a. ¿Qué medidas tuvo que tomar para facilitar el desarrollo de las actividades del día a día de la empresa? (Innovación en procesos de gestión).
   b. ¿Cuál considera que fue la estrategia que garantizó éxito de la compañía? (Innovación en procesos de gestión).
II. Transformación digital.
   a. ¿De qué manera ha usado las redes sociales la empresa desde la COVID-19? (Transformación digital).
III. Transformación de canales.
   a. ¿Cuáles considera que fueron los canales de venta más afectados con la pandemia COVID-19? (Transformación de canales).
   b. ¿Qué canales de venta usó cómo alternativa para garantizar el acceso de sus productos a los clientes? (Transformación de canales).
IV. Innovación y medio ambiente.
   a. ¿Cuál considera que ha sido la mayor innovación que ha tenido que implementar tras el COVID-19? (Innovación y medio ambiente).
   b. ¿De qué manera su empresa ayudó a la gestión de los recursos medioambientales durante el COVID-19? (Innovación y medio ambiente).
V. Publicidad, comunicación y redes sociales.
   a. ¿Qué estrategias de comunicación considera que tuvieron un impacto positivo para sus clientes? (Publicidad, comunicación y redes sociales).
VI. Partes interesadas (alianzas y gobierno).
   a. ¿La empresa cómo afrontó las medidas de aislamiento social tomadas por el gobierno? (Partes interesadas).
   b. ¿En qué medida encontró apoyo por parte del gobierno local o nacional? (Partes interesadas).
VII. Emergente.
   a. ¿Qué otros aspectos facilitaron el afrontamiento de la empresa ante la pandemia COVID-19? (Emergente).

Fuente: elaboración propia.

Participantes

Para poder determinar las empresas sometidas al caso de estudio y los entrevistados, se opta por la utilización del método de diseño muestral no probabilístico por juicio, con la condición de la existencia de prácticas empresariales relacionadas con las dimensiones expuestas en la revisión de la literatura; es así como se construyeron los perfiles de las empresas presentadas en el informe RUES de la plataforma de la CCB, las cuales fueron contactadas entre octubre y noviembre del 2021, y entrevistadas entre noviembre y diciembre del mismo año; de esta forma se concluyó el trabajo de campo con veintidós entrevistas realizadas, las cuales responden al criterio de saturación, el cual menciona que el instrumento puede dejar de ser aplicado una vez los aportes realizados por los entrevistados no varían de manera significativa entre ellos (Bonilla-Castro y Rodriguez-Sehk, 2005; Salgado, 2007; Strauss y Corbin, 1998). Lo mencionado anteriormente es respaldado por Morrow (2005), quien hace referencia que el tamaño de muestra para una investigación de rasgos similares a la propuesta debe tener un número entre doce y treinta entrevistas.

Con el fin de dar cumplimiento al desarrollo de la investigación, se hizo un contacto directo con los gerentes y las personas influyentes dentro de las estrategias de mercadeo de veintidós pequeñas y medianas empresas inscritas ante la Cámara de Comercio de Bogotá y el sistema RUES, pertenecientes al clúster de prendas de vestir según las actividades económicas relacionadas (ver tabla 2). Adicional a esto, se debe hacer hincapié en el uso de acuerdos de confidencialidad y uso meramente académico de la información extraída en la realización del instrumento de investigación por principios éticos.

Tabla 2. *Empresas pertenecientes al clúster de prendas de vestir de la CCB participantes*

Registro	Razón social	Tamaño	Actividad
1	Andrea Sánchez	Mediana	4642-4771
2	Azierto	Pequeña	1410
3	Baruc	Mediana	1410-4771
4	Been Moda	Pequeña	4771

Registro	Razón social	Tamaño	Actividad
5	Bronc Company	Mediana	4771
6	Caos Industry	Mediana	1410-4771-4642
7	Dida	Pequeña	4771
8	Fashion Rhouch	Pequeña	1410
9	Isis Collection	Mediana	1410-4771-4642
10	Ismo Once	Mediana	1410-4771-4642
11	Kirius	Mediana	1410
12	Lumia	Mediana	1410-4771
13	Maela	Pequeña	4771
14	PLK 21	Mediana	1410-4771
15	Sharon Ruiz	Mediana	1410-4642
16	Shilow	Pequeña	4771
17	Stone Jeans	Mediana	1410-4642-4782
18	Valerisa	Mediana	1410-4642
19	Viotto S.A.S.	Mediana	1410-4771
20	Wasser Jeans	Pequeña	1410
21	You Pasarela	Pequeña	1410
22	Zoe Company	Mediana	1410-4771-4642

Fuente: elaboración propia.

Para poder hacer un efectivo análisis de la información suministrada por los participantes, se acude al uso del *software* Atlas. Ti V9.1.3.0, el cual permite visualizar los resultados en diversas figuras derivadas del estudio de las categorías orientadoras y los ejes de indagación relacionados con las dimensiones de afrontamiento ante la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de prendas de vestir para la Cámara de Comercio de Bogotá desde la perspectiva de mercadeo estratégico, para el periodo comprendido entre el 2019-2021.

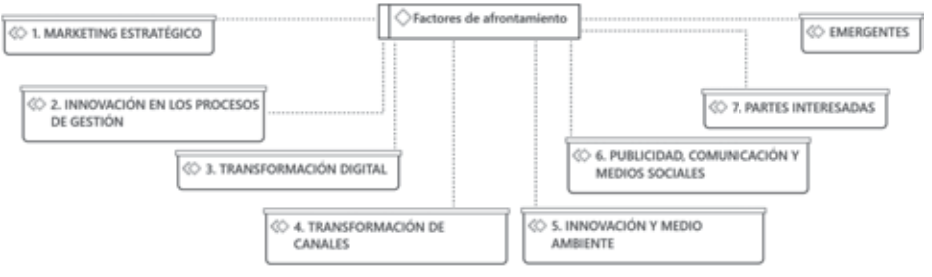
RESULTADOS

Con el fin de responder a los objetivos de la investigación, el análisis de los resultados se hizo a través de un análisis hermenéutico del discurso (Hernández, 2014), posterior a aplicación del instrumento y la transcripción

de las entrevistas. Se procede a ordenar la información, según las categorías orientadoras identificadas en el marco teórico de la siguiente manera: 1) marketing estratégico; 2) innovación en los procesos de gestión; 3) transformación digital, 4) transformación de canales, 5) innovación y medio ambiente, 6) publicidad, comunicación y medios sociales, 7) partes interesadas (alianzas y Gobierno) con la adición de una parte 8) correspondiente a posibles categorías emergentes, las cuales, a su vez, contienen los respectivos ejes de indagación sobre los cuales se desarrolla el análisis de la información y la obtención de los respectivos resultados.

Por consiguiente, se procede a la determinación de ejes de indagación en el programa especializado en análisis cualitativo, partiendo así de las categorías orientadoras (González-Díaz y Polo, 2018), para lo que nos remitimos a la figura 1.

Figura 1. *Factores de afrontamiento ante la pandemia COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de prendas de vestir de la CCB*



Fuente: elaboración propia.

Tras la codificación de los resultados observados en la aplicación del instrumento, se presentan los hallazgos en la saturación de los ejes de indagación (ver tabla 3).

Tabla 3. *Resumen de categorías orientadoras*

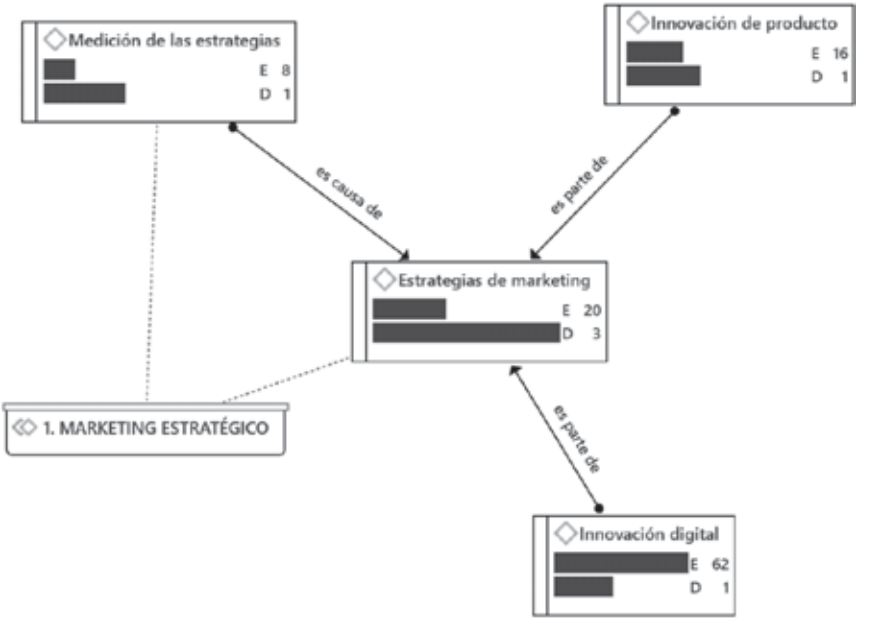
Categorías orientadoras / dimensiones	Ejes de indagación	Saturación
Marketing estratégico	Estrategias de marketing	20
	Medición de las estrategias	8
Innovación en los procesos de gestión	Innovaciones estratégicas	42
	Transformación de procesos	49
Transformación digital	Reestructuración de modelos	53
Transformación de canales	Afectación de los canales de consumo	22
	Canales de consumo alternos	30
Innovación y medio ambiente	Innovación de producto	16
	Innovación digital	62
	Medioambiental	18
Publicidad, comunicación y medios sociales	Publicidad y comunicaciones	42
Partes interesadas	Asistencia gubernamental	22
	Medidas biosanitarias	20
Emergentes	Otros aspectos de afrontamiento	25

Fuente: elaboración propia.

La tabla 3 muestra las veces que fueron codificados cada uno de los ejes de indagación dentro de las ocho categorías orientadoras identificadas en el análisis de literatura, las cuales son oportunas para poder cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Los resultados obtenidos en el análisis de los discursos hallados en el eje de indagación de marketing estratégico (figura 2) sugieren que las empresas objeto de estudio basan sus estrategias de marketing en la innovación de producto y la innovación digital, acompañada con estrategias alternas de servicio y puntos de venta, no obstante, de las veintidós compañías sometidas a estudio, veinte identifican algún tipo de estrategia de mercadeo, “bueno, las principales estrategias es que todo lo manejamos mucho por Instagram, las redes sociales, sacando producto innovador, hacemos campañas en cuanto a fotos y video”. De estas, ocho hacen medición de estas, basadas en ventas y en el seguimiento a las campañas digitales: “por parte de ventas, por parte de seguidores en las redes sociales, pero si, todo se mide en los porcentajes de ventas mensuales y en los productos que más llaman la atención”.

Figura 2. *Hallazgos marketing estratégico*



Fuente: elaboración propia.

Figura 3. *Hallazgos en innovación en los procesos de gestión*

Fuente: elaboración propia.

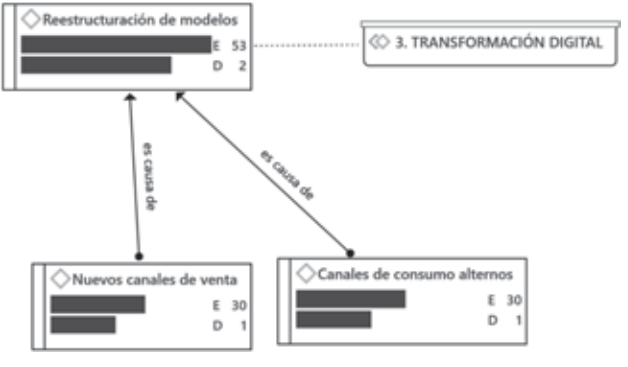
Tras la emergencia sanitaria causada por la llegada de la COVID-19, el llamado a la reinvención se produjo para absolutamente todas las empresas del sector textil en Bogotá, por lo que se debía asegurar que el día

a día de las empresas transcurriera con la mayor normalidad posible; por ello, las compañías del clúster se vieron obligadas a innovar frente a sus procesos de gestión (figura 3), en los que, según los resultados obtenidos, el eje de indagación de transformación de procesos, con una saturación de 49 citas, indica que dicha transformación se llevó desde dos frentes. El primero fue el trabajo en casa: "no podíamos tener contacto directo con el público, pero la empresa no se podía detener, entonces mudamos todo para trabajar desde las casas". El segundo enfocado en el eje de indagación de innovaciones estratégicas con una saturación de 42 citas, fueron las innovaciones estratégicas, entendidas por los empresarios como la migración a lo digital:

> Lo digital y las redes sociales era algo que nosotros no hacíamos porque ya teníamos nuestros clientes frecuentes, pero pues con todo esto debimos apuntar a nuevos horizontes y lo digital y las redes sociales nos ayudaron mucho a conseguir todo esto. (Entrevista con un gerente de una empresa de tamaño mediano del clúster de prendas de vestir)

Todo acompañado del cumplimiento de criterios de bioseguridad y demás exigencias de los entes de salud, tras el comienzo de la reapertura económica: "debimos entregar todos los implementos de bioseguridad, el alcohol, con todo lo riguroso, incluso usamos el traje antifluido y todo esto, todo debimos implementarlo en planta", convirtiendo así la transformación de procesos en una propiedad de las innovaciones estratégicas.

Figura 4. *Hallazgos en transformación digital*



Fuente: elaboración propia.

Ningún empresario se sentía preparado para afrontar una situación como la presentada tras la llegada de la COVID-19, y la economía de sus empresas no podía detenerse, esto obligó a muchos de ellos a tener una transformación hacia lo digital (figura 4), por lo tanto, encontraron nuevos canales de venta o fortalecieron los que ya tenían, en consecuencia, los resultados indican en el eje de indagación de reestructuración de modelos con una saturación de 53 citas, que el clúster de prendas de vestir de la CCB tuvo que adaptar sus modelos de negocios hacia la transformación digital y la implementación de canales de venta que no dominaba o no conocía:

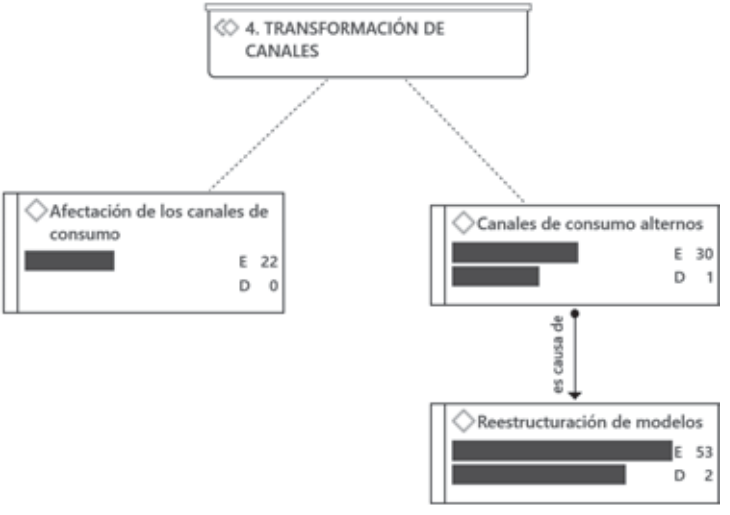
> […] fue la moraleja de la pandemia, siempre hay que buscar la manera de hacer crecer el mercado y la manera de llegarle a más clientes, porque no estuvimos preparados para eso y también fue un proceso muy empírico y siempre eran los canales tradicionales, pero claramente ahora son las redes sociales y todo lo digital lo que mueve el mundo. (Entrevista con un gerente de una empresa de tamaño mediano del clúster de prendas de vestir)

También: "nosotros nunca habíamos querido dar ese paso hacia el uso de medios digitales, pero la pandemia nos obligó a hacerlo". Adicional a lo anterior, para otros casos debieron fortalecer sus canales digitales, promoviendo canales de consumo alternos: "antes no manejábamos mucho las redes sociales, eran las ventas desde los almacenes, pero ahora se manejan mucho las redes sociales", lo cual nos demuestra que la reestructuración de modelos nos genera nuevos canales de venta en unos casos o canales de consumo alterno en otros.

Los hallazgos obtenidos en la categoría orientadora de transformación de canales, nos indican que el eje de indagación de afectación de los canales de consumo con una saturación de veintidós citas, responde a que el canal de venta con mayor afectación tras la llegada de la COVID-19 fue el canal presencial, debido a las medidas de aislamiento fomentadas por los entes de salud y el gobierno: "definitivamente los locales, el canal físico se afectó mucho, cómo te decía, nosotros al principio pensamos que nos iban a cerrar por un par de semanas, pero cuando comenzaron a ampliar los cierres fue terrible"; incluso, una vez se dio la apertura económica gradual,

los compradores tuvieron sus dudas sobre asistir al canal de venta presencial: "bueno, la presencialidad, porque ya no se podían tener abiertos los locales, e incluso cuando nos dejaron abrir, tampoco la gente se acercaba por miedo al contagio".

Figura 5. *Hallazgos en transformación de canales*



Fuente: elaboración propia.

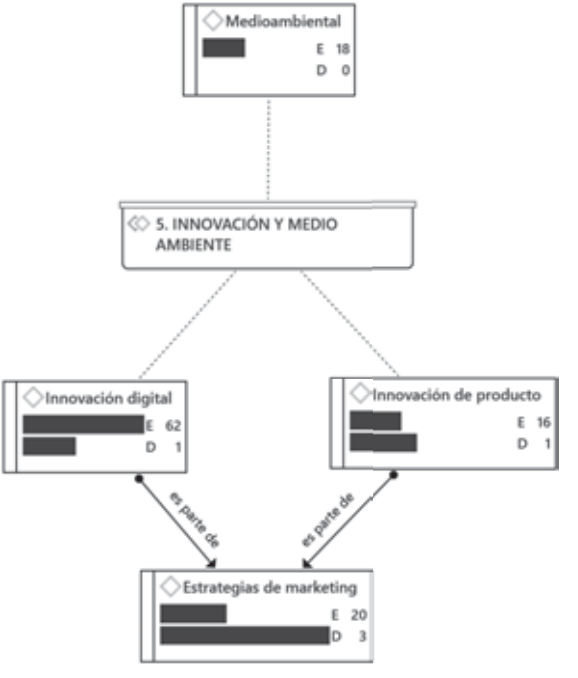
Por otro lado, el cierre de los puntos de venta presenciales obligó a los empresarios a utilizar otros canales de consumo como alternativa para traer ventas a sus compañías, lo cual es respaldado con el eje de indagación de canales de consumo, el cual con una saturación de treinta citas nos indica que los medios digitales catapultaron las ventas de las empresas y ayudaron a disminuir las pérdidas ocasionadas por la imposibilidad de vender sus productos de manera física:

> […] hicimos full tema de redes sociales, hicimos investigación con un community manager, ehhh, también preguntamos a los clientes si les beneficiaba trabajar con WhatsApp, si mejoraba la atención, y pues con estos aplicativos hemos mejorado y aumentado las ventas a nivel virtual. (Entrevista con un gerente de una empresa de tamaño pequeño del clúster de prendas de vestir)

Por lo anterior, los resultados sugieren que, el desarrollo de canales de consumo alterno es causa de la reestructuración de modelos.

Continuando con los hallazgos de las categorías orientadoras, nos remitimos a la innovación y medio ambiente (figura 6), en la que los resultados nos indican que los empresarios asumen la innovación desde dos frentes, el primero es la innovación digital, en la cual los veintidós empresarios aseguraron haberse involucrado con temas digitales para poder solventar las consecuencias del aislamiento social ocasionado con la COVID-19: "Ciertamente fue todo el tema de lo virtual, nosotros no teníamos redes sociales ni manejábamos canales de venta digital, entonces tuvimos que hacerlo de un momento para otro". Asimismo: "yo me mantengo en que lo que nos salvó, fueron las redes sociales, si nosotros no nos hubiésemos movilizado a manejar los clientes vía WhatsApp, a enviarles catálogos digitales y demás, seguramente no hubiésemos podido continuar".

Figura 6. *Hallazgos innovación y medio ambiente*



Fuente: elaboración propia.

El segundo frente de innovación podemos verlo con el eje de indagación de innovación de producto, con una saturación de dieciséis citas, en el que encontramos que la mayoría de las empresas acudieron a rediseñar su producción, ofreciéndole al mercado bienes que no estaban acostumbrados a producir como nuevas líneas de producto e, incluso, prendas directamente relacionadas con lo vivido durante la COVID-19: "conseguimos lanzar al mercado la línea femenina, que antes no la manejábamos"; "Se decide sacar al mercado impermeables, al principio, luego tapabocas", y "Nos reinventamos e hicimos overoles de bioseguridad y antifluido, entonces con eso nos fue bien". Los resultados también sugieren que ambas fuentes de innovación hacen parte de las estrategias de marketing.

Por otro lado, encontramos el eje de indagación medioambiental, el cual cuenta con una saturación de dieciocho citas y los resultados sugieren que las empresas buscan ser responsables con el impacto que causa la industria de la moda al medio ambiente y comienzan con la implementación de materiales de empaque que generen menor contaminación o que puedan reutilizarse: "no, pues yo podría decirle que por medio de los empaques, tratamos de volvernos más consientes sobre el uso de las bolsas plásticas y comenzamos a manejar bolsas reciclables y reutilizables". Reafirmado por: "nosotros no utilizamos bolsas plásticas, ni nada de eso, sino bolsas de papel, y estamos mirando unas bolsas hechas de semillas como para contribuir al cuidado".

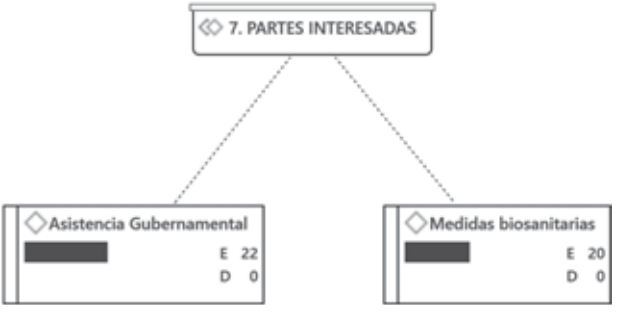
Figura 7. *Hallazgos publicidad, comunicación y medios sociales*

Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos encontrados con la categoría orientadora de publicidad, comunicación y medios sociales (figura 7) responden al eje de indagación

de estrategias de comunicación, el cual, con una saturación de 42 citas, permite evidenciar que los empresarios se preocuparon por buscar una cercanía con sus clientes y, de esta manera, poder compartirles no solo sus productos, sino también mensajes motivacionales para la coyuntura por lo que pasaba el país, acompañado de promociones y publicidad en muchos casos nueva para ellos, dada la incursión en nuevos canales de venta, esto permitió que, con la versatilidad ofrecida por los medios digitales y las redes sociales llegaran a sus compradores de maneras como: "nosotros comenzamos a llenar nuestras nuevas redes sociales con los productos, con mensajes motivacionales, con modelos muy lindas, yo creo que todo esto ayudó a que vieran la empresa con otra cara y a generar mayor confianza con los clientes"; "nosotros comenzamos a enviar catálogos a nuestros clientes, foto productos, todo el tema de comunicación desde WhatsApp, las redes sociales, incursionamos en Instagram, en Facebook, tomamos fotos, contratamos modelos, y todo eso nos permitió llegar al cliente sin tener que mostrarles el producto físico", con lo que lograron tener una mayor cercanía con el cliente y demostrarles que los apoyaban de alguna u otra manera: "definitivamente la pandemia nos acercó a nuestros clientes, y no solo a los antiguos, sino también a los nuevos, pudimos comunicarles que aunque pasábamos por tiempos difíciles, la empresa estaba ahí".

Figura 8. *Hallazgos de partes interesadas*



Fuente: elaboración propia.

Los ejes de indagación analizados en la categoría de hallazgos y partes interesadas (alianzas y Gobierno, figura 8) se dividen en dos, el primero

es la asistencia gubernamental, en el que las veintidós empresas sometidas al instrumento difieren en sus resultados, mostrando que en algunos casos las empresas recibieron apoyos gubernamentales

> [...] nos sostuvimos con, con un poco de las ayudas que el gobierno dio, para qué pero sí, sí hubo como esa parte para sostener más que todo a lo que son los empleados de máquinas, los operarios, y pues tratamos de sostenernos, en eso hasta que ya se empezó a vender la mercancía. (Entrevista con un gerente de una empresa de tamaño mediano del clúster de prendas de vestir)

Mientras en otros no sintieron ningún apoyo por parte de los gobiernos, tanto locales como nacionales: "no, vea que no, nosotros trabajamos todo con autogestión, nosotros nos encargamos de mantener la empresa unida, a nuestros colaboradores felices y, en general a nosotros con ingresos, nunca dejamos solo a nadie, aunque nosotros si nos sentimos abandonados", apoyado de: "no, para nada, nosotros tuvimos que salir a flote solos, con nuestros propios recursos, el gobierno en ningún momento nos contactaron, no tuvimos ningún acercamiento o ayuda, solo fuimos nosotros contra todo lo que pasaba".

Por otro lado, encontramos el eje de indagación de medidas biosanitarias, el cual cuenta con una saturación de veinte citas, nos indica que los empresarios debieron adaptarse a las medidas gubernamentales de cierres totales y parciales, además de la progresiva vacunación de cada uno de los colaboradores, lo mismo es respaldado por: "trabajamos a puerta cerrada, con las autorizaciones obviamente de la secretaria de salud y eso, y pues la empresa como tal, las personas que estuvimos ahí, decidimos quedarnos dentro de las instalaciones de la empresa"; "pues el 95 % de las personas ya contamos con el esquema de vacunación completo, se instalaron lavamanos, se instalaron desinfectantes en la empresa, y los clientes que van a la empresa como tal, se agendan con cita previa para evitar la aglomeración y controlar el aforo".

Figura 9. *Hallazgos emergentes*

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la categoría de Emergentes (figura 9), asociada a otros factores de afrontamiento, se evaluaron los resultados obteniendo una saturación de veinticinco citas y en el que se logra evidenciar que factores como la unión, el trabajo en equipo, el positivismo y lo que los empresarios catalogan como la capacidad de reacción y adaptabilidad que tuvieron ante la contingencia sanitaria, adicional al rápido actuar frente a situaciones de adversidad y la incertidumbre causada por medidas parciales que se extendieron progresiva e indefinidamente, lograron mantener a las empresas funcionando y, de alguna manera, garantizaron la resiliencia de estas en el mercado y en sus compañías y, a su vez, conseguir una sinergia con sus compradores en la cual ambas partes se vieron beneficiadas: "Pues mucho trabajo en equipo, mucha dedicación, el poder adaptarnos, la entrega de todas nuestras personas, la colaboración de toda nuestra clientela"; "La persistencia, o sea, muchas personas se debilitaron mentalmente, o sea, más que todo fue la persistencia y las ganas de salir adelante"; "todo fue una adaptación al cambio constante, nadie creyó que pudiéramos trabajar desde la casa, pero lo logramos, nadie creyó que pudiéramos turnarnos la asistencia al taller, pero también lo hicimos". Estas citas hacen que esta categoría se convierta en algo interesante para futuras investigaciones en las que se puedan extender los hallazgos de la presente.

DISCUSIÓN

El propósito general de esta investigación fue explorar los factores de afrontamiento ante la crisis de la COVID-19 por parte de las empresas que

componen el clúster de prendas de vestir de la CCB. En esta línea, con respecto al primer objetivo, se lograron analizar los factores de afrontamiento basados en el diseño y el desarrollo de estrategias enfocadas hacia lo digital, la innovación de producto y la adaptación de los procesos; en relación con el objetivo específico número dos, se realiza en el apartado de discusión, la correspondiente contrastación entre la literatura y los hallazgos obtenidos a través del instrumento y referente al objetivo específico número tres. Podemos determinar que los factores de resiliencia organizacional, la unión, el trabajo en equipo y el positivismo fueron factores clave para dicho afrontamiento y no fueron identificados previamente por la literatura.

Los hallazgos sugieren que los factores de afrontamiento del clúster de prendas de vestir de la CCB frente a la coyuntura generada por la COVID-19, así como las estrategias enfocadas hacia lo digital se refieren a lo siguiente: "una de las estrategias que mejor nos han funcionado es optar más por la parte virtual"; en cuanto a la innovación en producto: "el innovar en las prendas, ofrecer una mejor calidad y un producto que llamara más la atención, es lo que fue nuestro éxito"; y la adaptación de los procesos: "lo que nosotros hicimos fue la manera de todos trabajar desde la fábrica o desde las casas, nos turnábamos la asistencia". Todo lo anterior fue lo que garantizó la supervivencia de las empresas ante dicha situación, por lo que se pueden rescatar como los más relevantes; no obstante, debemos tener presente muchos otros aspectos que ayudaron y enfocaron las maneras como cada empresa solventó su situación, por consiguiente, se comienzan a abordar las diferentes categorías orientadoras propuestas en el marco teórico. Por consiguiente, la implementación de estrategias digitales y de producto les generaron grandes resultados a las empresas pertenecientes al clúster, la cual responde a lo planteado por Prasana *et al.* (2021), y Chu y Seock, (2020), es decir, la posición estratégica para una mediana y pequeña empresa está determinada por ciertos factores, dentro de ellos, la innovación en productos y las prácticas comerciales enfocadas en manejos digitales, lo cual soporta los resultados encontrados, dado que fueron estrategias asumidas por el clúster de prendas de vestir de la CCB ante la llegada de la COVID-19: "Realmente ponerle más atención a lo de las redes sociales, pues porque realmente nosotros estábamos acostumbrados a un nicho de mercado donde la persona venía y nos buscaba a nosotros", apoyado por, "día

a día era como diseñando cosas nuevas, desde estampados, hasta diseños, como para darle a la marca ese nivel que queríamos en el momento".

Por otro lado, la literatura también sugiere que todo resultado de las estrategias adoptadas por pequeñas y medianas empresas debe ser medido con indicadores financieros y no financieros (Melovic *et al.*, 2021); sin embargo, los hallazgos demuestran que las empresas del sector no tienen indicadores fijos y que miden el impacto de sus estrategias por medio de las ventas únicamente, "la medición foco está en las ventas, evaluamos las ventas presenciales con las ventas en el canal virtual", lo cual demuestra que dichas empresas no suelen tener certeza del impacto de la medición dentro del marketing estratégico.

La literatura sugiere que la gestión integral del día a día responde a los procesos de la empresa (Hiltunen *et al.*, 2021), por lo que la convergencia entre procesos, tecnología, el producto y la relación con los clientes es fundamental para lograrlo (Lee, 2021), lo cual demuestra que la manera como los empresarios del clúster de prendas de vestir de la CCB fue cercana a la teoría, debido a que su afrontamiento se dividió en los dos mencionados frentes, el primero, modificando sus procesos principales y transversales, así como migrándolos al trabajo desde casa y de alternancia para garantizar su gestión del día a día "asumimos el trabajo en casa como política de la empresa, nos dedicamos a vender desde las casas"; y el segundo, la adaptación de los procesos, la involucración de tecnología, el cambio en los productos y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes para apoyar ese cambio y solventar la situación generada por la llegada de la COVID-19, "pues el trabajo en casa, el tema de los implementos de bioseguridad y el manejo de las bases de datos de clientes antiguos y nuevos, todos nos adaptamos muy bien a las nuevas medidas".

La transformación digital para las empresas que componen el clúster de prendas de vestir de la CCB fue fundamental y determinante para afrontar los efectos generados por la COVID-19, debido a que muchas empresas que estaban renuentes a la migración hacia lo digital se vieron obligadas a hacerlo, y de manera reactiva y sin la experiencia suficiente debieron realizarlo: "tuvimos que aprender, aprendimos a mostrarle el producto al cliente desde los canales digitales, aprendimos a hacer que se enamorara del producto sin poder medírselo o verlo en vivo". Lo anterior es sugerido por los hallazgos de la investigación.

Por otro lado, la literatura indica que la digitalización consiste en transformar los procesos de las empresas ante lo digital (Cherkasova y Slepushenko, 2021); esto, sumado a lo dicho por Da Matta y Tavares (2021), quienes afirman que uno de los frentes de transformación digital es la creación de tiendas virtuales de marca propia, indistintamente del canal usado (sitios web, redes sociales, etcétera), lo que reafirma los hallazgos entre la literatura y la realidad vivida por las empresas.

Las medidas de aislamiento social generadas por la coyuntura sanitaria vivida ante la COVID-19 impactaron fuertemente el canal físico, esto debido a los cierres obligatorios y el impedimento a la libre movilización, "definitivamente el canal presencial, nosotros duramos mucho tiempo con los locales cerrados, la fábrica anduvo a media marcha", el cual fue extendido y generó demasiada incertidumbre a los empresarios, ya que dicho canal es fundamental para las empresas pertenecientes al clúster de prendas de vestir de la CCB, pues sus ingresos, en su mayoría, dependen de él. Lo anterior las llevó a trasladar sus canales de ventas, con una fuerte migración hacia lo digital, aprovechando el uso de las redes sociales, internet y el acceso a los dispositivos móviles "en el momento en que hubo cierre total, nos mantuvimos fue por las ventas desde lo digital WhatsApp, y por Instagram, de esta manera nos mantuvimos esos meses". Esto corrobora lo que dice la literatura, la cual afirma, según Sheth (2020), que los hábitos de consumo están determinados por varios factores, dentro de ellos la tecnología y el comercio electrónico; de igual manera, Layton y Domegan (2021), quienes afirman que las comunidades adaptan sus formas de abastecimiento a los patrones cambiantes de la vida. Por su parte, Rhee y Lee (2021) manifiestan que no solo se transforman las necesidades de provisión de las personas, sino también los canales de acceso a ellas, dicho esto, los hallazgos permiten confirmar las prácticas documentadas por la literatura y complementar dicha comprensión, con actividades y dimensiones emergentes descubiertas.

Los momentos de crisis obligan a las empresas a actuar con rapidez frente a las demandas del mercado (Da Matta y Tavares, 2021), esto debido a que, en dichos momentos, la tendencia al cambio es inmensa y entender las necesidades del consumidor es fundamental, con el fin de lograr una posición competitiva (Hiltunen *et al*., 2021), de allí surge la innovación, que según Iqbal y Suzianti (2021), sugieren que se puede presentar en varios

frentes, entre ellos la innovación en producto y la innovación digital, lo cual responde a las dos soluciones encontradas por los empresarios del clúster de prendas de vestir de la CCB, quienes, justamente, enfocaron sus esfuerzos en estos dos tipos de innovación para afrontar la crisis generada por la COVID-19: "comenzamos a manejar las redes sociales más conocidas, pero básicamente era WhatsApp, teléfono y la página web", "anteriormente no se fabricaba el tapabocas, pero debimos aprender a hacerlos". De esta manera, se reafirman los hallazgos de la investigación con respecto a la academia.

Adicional a esto, Kumagai y Nagasawa (2021) afirman que las empresas del sector textil han migrado sus producciones a la reutilización de materiales plásticos para la fabricación de prendas de vestir, aunque, en los hallazgos de la investigación se sugiere que las compañías han enfocado sus esfuerzos hacia el cuidado medioambiental en el reemplazo de los materiales de empaque plásticos, por empaques biodegradables o reutilizables, "pues con todo el tema de los empaques, el uso de bolsas reutilizables, también con el manejo de los tapabocas usados, cosas así", lo cual difiere de la literatura. Ahora bien, Kumagai y Nagasawa (2020) también afirman que la contaminación ambiental se volvió en un problema relevante para todos los campos comerciales, "nosotros siempre hemos sido muy ambientalistas, incluso manejamos las bolsas que son biodegradables", lo que demuestra que las empresas correspondientes al clúster de prendas de vestir de la CCB no son ajenas a dicha afirmación, lo cual respalda los hallazgos en la revisión literaria.

Las redes sociales promueven un gran acercamiento entre las empresas y los clientes (Mazzuchelli *et al*., 2021); aun así, la literatura no coincide en determinar la mejor red social para poder generar un mayor alcance y relacionamiento con los consumidores (Mazzucchelli *et al*., 2021; Casadei y Lee, 2020; Chu y Seock 2020), sin embargo, sí sugieren que todas las empresas de moda deben incursionar en ellas (Zimmerle y Barbosa, 2021). Por esto, que Dubbelink *et al*. (2021) afirman que se debe pensar en las estrategias de marketing atadas a la comunicación en dichos medios y, a través de estas, hacer que la marca denote cercanía con sus usuarios, lo que genera empatía y ofrece información útil y de interés para estos: "las redes sociales sobre todo nos ayudaron a mostrar nuestro producto de otras formas,

pudimos contratar unas modelos muy lindas, y al subir estas fotos muchas otras chicas se animaron a verse como ellas": "realmente en redes sociales es donde hemos montado el foto producto, hemos hecho en vivos para conectar a toda la gente, eso nos ha hecho familiarizarnos con lo que ellos necesitan y pues llegar a la necesidad real de ellos". Aterrizado a lo sugerido por los hallazgos de la investigación y las estrategias de comunicación asumidas por las empresas del clúster de prendas de vestir de la CCB para afrontar las consecuencias generadas con la COVID-19, dichas medidas de afrontamiento y gestión resultan complementarias y respaldadas por la literatura.

La reconfiguración de la relación entre el Gobierno y las empresas, durante la llegada de la COVID-19 ha ampliado brechas de desigualdad entre las compañías, haciendo que los mayores aportes estatales se los lleven las grandes sociedades, dejando a la deriva a muchas pequeñas y medianas empresas (Amankwah-Amoah *et al.*, 2020), por lo que las medidas para solventar la crisis sanitaria fueron ineficientes (González y Chiatchoua, 2021), lo cual respalda los hallazgos de la investigación, puesto que se identifica que muchas de las empresas del clúster de prendas de vestir de la CCB no pudieron acceder a los beneficios otorgados por los gobiernos nacional y distrital: "no, realmente el gobierno no nos ayudó, todo lo que pudimos hacer lo hicimos por nosotros y con nuestros propios recursos, pero nunca tuvimos un acercamiento con la alcaldía, o incluso la presidencia". Aun así, Dos Santos (2021) afirma que el distanciamiento y el aislamiento social fue una de las principales medidas asumidas por los gobernantes para enfrentar la crisis sanitaria, "el aislamiento nos dio muy duro porque no podíamos salir, no podíamos trabajar, nos tocó esperar y asumir las medidas de bioseguridad como para medio poder trabajar". Lo anterior está respaldado por lo encontrado en la investigación, dado que se sugiere que todas las empresas sometidas al estudio adoptaron dichas medidas.

Con base en los hallazgos encontrados, se les sugiere a las empresas pertenecientes al clúster de prendas de vestir de la CCB definir y desarrollar estrategias de marketing adaptadas a sus realidades con las que logren anticiparse y sobrevivir a posibles cambios del mercado (Ratnapuri *et al.*, 2021), adicional de definir indicadores específicos y detallados para hacer un debido seguimiento al avance y los impactos de las estrategias implementadas

(Melovic, *et al*., 2021), además de aprovechar y explotar los beneficios que les puede traer el fortalecimiento y la inversión de esfuerzos en las redes sociales (Chu y Seock, 2020), adicional de la consolidación y la transformación de sus canales de consumo, la transformación económica y un mayor grado en el valor agregado por medio de la transformación hacia lo digital (Harianto y Sari, 2021).

Por otro lado, se considera que el estudio tuvo algunas limitaciones en el desarrollo del trabajo de campo, recordando que muchos de los entrevistados se vieron renuentes a un encuentro físico para la aplicación del instrumento, debido a las medidas sanitarias del momento, por lo que el número de entrevistados pudo ser mayor de no haber tenido dicha limitante; sin embargo, según Morrow (2005), el tamaño de muestra genera suficiencia en la aplicación del instrumento a las veintidós empresas seleccionadas. Adicional a esto, en las pequeñas y medianas empresas, los propietarios, los gerentes y los cargos de primera línea son los responsables de las decisiones de cara al mercado, por lo que no se logra acceder a cargos específicos que hubiesen mejorado la calidad de los hallazgos.

De acuerdo con los hallazgos alcanzados, consideramos que las futuras investigaciones tendrán que profundizar en los factores de afrontamiento y gestión de empresas identificados en este estudio, particularmente, al analizar cómo factores actitudinales de los empresarios como el positivismo, el trabajo en equipo y la persistencia son capaces de influir en las estrategias de crecimiento empresarial, incluyendo contrastes con una perspectiva de los clientes y proveedores.

Referencias

Abreu, J. (2012). Hipótesis, método y diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience, 7*(2), 187-197.

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z. y Wood, G. (2021). COVID-19 y fracasos empresariales: las paradojas de la experiencia, la escala y el alcance de la teoría y la práctica. *Revista europea de gestión, 39*(2), 179-184.

Baber, H. (2020). Efecto de derrame de COVID-19 en la economía global. *Revista de Marketing Transnacional (TMJ), 8*(2), 177-196.

Bajaj, M., Venkteshwar, A., Asha, S. y Likitha, V. S. (2021). La influencia de la pandemia del COVID-19 en la economía mundial. *Revista de Arqueología de Egipto / Egiptología de palarch, 18*(08), 76-84.

Bonilla-Castro, E. y Rodríguez-Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Editorial Norma.

Brink, H. I. L. (1993). Validity and Reliability in Qualitative Research. *Curationis, 16*(2), 35-38.

Cámara de Comercio de Bogotá (2021). La Cámara de Comercio de Bogotá lanza programa de apoyo al sector moda. Nota de prensa. CCB. Consultado el 17 de junio del 2021. https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2021/Febrero/La-Camara-de-Comercio-de-Bogota-lanza-programa-de-apoyo-al-sector-moda

Casadei, P. y Lee, N. (2020). Global cities, creative industries and their representation on social media: A micro-data analysis of Twitter data on the fashion industry. *Environment and Planning A: Economy and Space, 52*(6), 1195-1220.

Cherkasova, V. A. y Slepushenko, G. A. (2021). El impacto de la digitalización empresarial en el desempeño financiero de las empresas rusas. *Finanzas: Teoría y Práctica, 25*(2), 128-142.

Chu, S. C. y Seock, Y. K. (2020). The power of social media in fashion advertising. *Journal of Interactive Advertising, 20*(2), 93-94.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.

Da Matta, S. C. y Tavares, L. R. (2021). A evolução do comércio lojista perante a pandemia da Covid-19: um estudo sobre uma loja do ramo da moda Plus Size de Juiz de Fora-MG. *Gestão-Revista Científica, 3*(1).

Dos Santos Galvão, N. M. (2021). COVID-19 e comportamento empresarial: Um estudo à luz da teoria dos stakeholders no setor da moda no Brasil. *Revista Gestão Organizacional, 14*(1), 192-211.

Dubbelink, S. I., Herrando, C. y Constantinides, E. (2021). Social media marketing as a branding strategy in extraordinary times: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Sustainability, 13*(18), 10310.

Escher, I. (2021). Marketing digital na pandemia da COVID-19: um estudo de caso na empresa Tribele Moda Feminina.

Fan, K. K. y Zhou, Y. (2020). La influencia de los recursos culturales tradicionales (RTC) en la comunicación de las marcas de ropa. *Sostenibilidad, 12*(6), 2379.

Fontrodona, J. y Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del COVID-19. SSRN Paper, April, 8.

Galarza, C. A. R. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica, 9*(3), 1-6.

Gandolfo, A. y Lupi, L. (2021). Economía circular, la transición de una empresa focal incumbente: ¿Cómo conciliar con éxito la sostenibilidad ambiental y económica? Estrategia empresarial y medio ambiente.

Giesecke Sara Lafosse, M. P. (2020). Elaboración y pertinencia de la matriz de consistencia cualitativa para las investigaciones en ciencias sociales. *Desde el Sur, 12*(2), 397-417.

González, E. V. y Chiatchoua, C. (2021). Supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas frente al COVID-19. *Revista Latinoamericana de Investigación Social, 4*(1), 1-17.

González, L. J. F. (2018). Comportamiento del consumidor 2.0: nuevas realidades en entornos digitales. *Marketing Visionario, 7*(1), 141-155.

Harianto, R. A. y Sari, P. N. (2021). Strategic digitalization of umkm business as an alternative to survive the COVID-19 pandemic. *Lingüistics and Culture Review,* 5(S1), 617-623.

Hernández Carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas, 23*, 187-210.

Herrera, C. D. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación, 28*(1), 119.

Hiltunen, E., Palo-oja, O. M. y Perkkiö, M. (2021). Creating and Implementing Standardized Management Innovation in a Large Organization. *South Asian Journal of Business and Management Cases, 10*(1), 77-87.

Iqbal, M. y Suzianti, A. (2021). New Product Development Process Design for Small and Medium Enterprises: A Systematic Literature Review from the Perspective of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7*(2), 153.

Kumagai, K. y Nagasawa, S. Y. (2020). Launch of sustainable plastic apparel: Effects of brand luxury and experience on consumer behaviour. *Sustainability, 12*(18), 7662.

Layton, R. A. y Domegan, C. (2021). The Next Normal for Marketing. The Dynamics of a Pandemic, Provisioning Systems, and the Changing Patterns of Daily Life. *Australasian Marketing Journal, 29*(1), 4-14.

Lee, Y. K. (2021). Transformation of the innovative and sustainable supply chain with upcoming real-time fashion systems. *Sustainability, 13*(3), 1081.

Magableh, G. M. (2021). Supply chains and the COVID-19 pandemic: A comprehensive framework. *European Management Review, 18*(3), 363-382.

Margherita, A. y Heikkilä, M. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business Horizons, 64*(5), 683-695.

Mazzucchelli, A., Chierici, R., Di Gregorio, A. y Chiacchierini, C. (2021). Is Facebook an effective tool to access foreign markets? Evidence from international export performance of fashion firms. *Journal of Management and Governance, 25*(4), 1107-1144.

Melović, B., Dabić, M., Vukčević, M., Ćirović, D., & Backović, T. (2021). Strategic business decision making: the use and relevance of marketing metrics and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*.

Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People, 7*(1), 23-48.

Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology, 52*(2), 250.

Niembro, A. y Calá, C. D. (2021). El potencial impacto económico de la pandemia por COVID-19 en las regiones argentinas y sus patrones productivos sectoriales en el periodo abril-junio de 2020. *Estudios Gerenciales, 37*(159), 210-225.

Palomino Pita, A. F., Mendoza Vargas, C. y Oblitas Cruz, J. F. (2020). E-commerce y su importancia en épocas de COVID-19 en la zona norte del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia, 3*.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods (2ª ed.). Sage.

Peñalosa Otero, M. E., López Celis, D. M., Fischer de la Vega, L. E. y Ortega Vivanco, M. J. (2021). Consumo en los millennials en época de COVID-19 en México, Ecuador y Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 26*(96), 1380-1395.

Prasanna, R. P. I. R., Upulwehera, J. M. H. M., Senarath, B. D. T. N., Abeyrathne, G. A. K. N. J., Rajapakshe, P. S. K., Jayasundara, J. M. S. B., y Gamage, S. K. N. (2021). Factors Determining the Competitive Strategic Positions of the SMEs in Asian Developing Nations: Case Study of SMEs in the Agricultural Sector in Sri Lanka. *Economies, 9*(4), 193.

Ratnapuri, C. I., Aprilia, S., Ningrum, D. K., Sudirman, I. D., y Alamsyah, D. P. (2021, July). *The mindmapping for marketing strategy: Case study of fashion industry*. In IOP

Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 794, No. 1, p. 012082). IOP Publishing.

Rhee, H. L. y Lee, K. H. (2021). Mejora de la experiencia de compra de zapatillas a través del ajuste virtual con realidad aumentada. *Sostenibilidad, 13*(11), 6336.

Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit, 13*(13), 71-78.

Sanz Marcos, P., Pérez Curiel, C. y Velasco Molpeceres, A. M. (2020). Hacia un cambio en el sector de moda y lujo. Del dominio del influencer a la marca: Gucci, Loewe y Margiela. *Revista de Comunicación, 19*(2), 263-284.

Sheth, J. (2020). Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research, 117*, 280-283.

Strauss, A. y Corbin, J. (1998). *Conceptos básicos de las técnicas de investigación cualitativa*. Sage.

Suárez Blanco, M. M. (2020). Impactos económicos y laborales generados por la pandemia del COVID-19 en diferentes industrias en Uruguay: casos de estudio. *Revista Investigación y Negocios, 13*(22), 6-22.

Zimmerle, F. y Barbosa A. (2021). COVID-19, humanidade ameaçada e a vontade latente pelo consumo de produtos de moda: o eterno retorno do desejo? *Modapalavra e-periódico, 14*(33), 204-215.

Capítulo 3

Clúster de turismo de negocios y eventos

Mónica Salamanca Solorzano, Mg
Maestría en Gerencia Estratégica de Mercadeo
Politécnico Grancolombiano
mosalamanca@poligran.edu.co

INTRODUCCIÓN

La pandemia generada por la COVID-19 es el desafío más importante por el que ha pasado esta generación marcando una parte de la historia del siglo XXI. Castro *et al*. (2020), en un estudio reciente, resalta cómo la pandemia es una crisis de grandes proporciones a nivel mundial, dejando evidenciar necesidades específicas que generan dilemas muy complejos, dada la naturaleza de la enfermedad. De acuerdo con datos de la Universidad Johns Hopkins, a mayo del 2022, esta pandemia reporta, a nivel mundial, un total de 514 millones casos confirmados. Para el caso de Colombia, se adoptó como medida y por orden del Presidente de la República una cuarentena a nivel nacional a partir del 23 de marzo del 2020, para prevenir la propagación del virus Rosselli *et al*. (2020).

Según UNTWO (2020), uno de los sectores más afectados por la pandemia de COVID-19 ha sido el turismo, de tal forma que los ingresos por exportaciones del sector a nivel mundial disminuyeron en aproximadamente 910 mil millones de dólares en el 2020 a 1,2 billones de dólares. En esta línea, Gualdron (2021), señala que, durante semana santa del 2020, se dejó de recibir más de 6300 millones de pesos provenientes del turismo, caracterizada por factores relacionados con el confinamiento, tales como directrices de no asistir a eventos masivos y minimizar la movilidad en espacios públicos (Medina *et al*., 2021). Además, se tomaron medidas controversiales como la prohibición del ingreso de vuelos internacionales (*El Tiempo*, 2020).

Para establecer una relación entre la pandemia causada por la COVID-19 y la actividad turística, se debe iniciar por los efectos negativos que esta provoca sobre las economías de los países. Zurab Pololikashvili, Secretario General de la OMT (2020; nota de prensa) enfatiza:

> Esta crisis nos da la oportunidad de replantearnos cómo ha de ser el sector turístico y su aportación a las personas y al planeta; la oportunidad de que, al reconstruirlo, el sector sea mejor, más sostenible, inclusivo, resiliente, y que los beneficios del turismo se repartan extensamente y de manera justa.

De acuerdo con Hernández *et al.* (2021), la COVID-19 no solo ha puesto en riesgo la salud de las personas, sino también el comercio, el turismo internacional y la economía global. La reacción de cada país y las medidas por tomar ante esta pandemia son uno de los retos principales para afrontar esta crisis económica. Es así como Millán (2020) explica en su artículo que los Gobiernos no estaban recibiendo ingresos, por el contrario, gastaban considerables sumas de dinero para hacer frente a dicha pandemia, lo que supone un agotamiento de las economías a nivel global. Esto lo ratifica Jumbo *et al.*, (2020), evidenciando que las dinámicas de los sistemas de la economía ocasionaron estancamientos económicos con altas tensiones sociales, produciendo afectaciones en la economía, las cuales puntualiza Pizarro (2020), como empresas cerradas, fronteras interrumpidas, precios de las acciones en caída libre, asalariados cesantes, informales sin ingresos y minorías étnicas estigmatizadas.

Dentro de este panorama y un estudio realizado por CEPAL (2020), el sector turístico fue uno de los primeros y más afectados de la economía. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020), las llegadas de turistas internacionales disminuyeron entre un 58% y un 78% en el 2020. Asimismo, determinó que el sector no solo es uno de los principales contribuyentes a las exportaciones, la economía y el empleo en el Caribe, sino que también lo hace en muchas ciudades y comunidades locales de América Latina. El turismo es, sin duda, un eje fundamental y estratégico en la economía mundial y del cual depende un importante porcentaje del producto interno bruto (PIB) global, convirtiéndolo en uno de los sectores más importantes en las economías de la mayoría de los países a nivel mundial.

Colombia no es ajena a esta realidad; de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el aporte del renglón Hoteles y Restaurantes al PIB en Colombia, en promedio, es del 3,44% durante el periodo comprendido entre el 2005 y primer semestre del 2020. No obstante, durante el 2020 y primer semestre del 2021, dicho aporte disminuyó el 26% y 53%, respectivamente, en relación con el mencionado promedio, frente a lo cual y, teniendo en cuenta que la actividad económica, en general, también disminuyó, se infiere que el efecto de la desaceleración producto de restricciones y medidas asociadas a la pandemia ha sido significativo, lo cual, además, conlleva un estancamiento producto de la baja demanda de factores e insumos asociados (siendo tal vez el trabajo uno de los más afectados), en cuanto a la dinámica de actividad económica general (Mincit, 2021).

En este mismo contexto se puede ver la complejidad de la crisis desde la perspectiva del turismo y como exige un afrontamiento en cuanto a sus dimensiones principales y elementos que marcarán la evolución del turismo a lo largo de los próximos meses y, tal vez, años (Martín, 2020).

Dentro del marco presentado a nivel internacional y a nivel local de las problemáticas empresarial y económica generadas a partir de la COVID-19, sumado a las dificultades que afronta el clúster de turismo, eventos y negocios, debido a las restricciones causadas por la situación actual, surge la importancia de investigar de forma práctica la situación de la actividad turística, razón por la cual se plantea como enfoque central de la presente investigación la siguiente pregunta: ¿cuáles son los factores de afrontamiento ante la crisis provocada por la COVID-19, en las empresas que conforman el clúster de turismo de negocios y eventos de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)? La razón de esta investigación es conocer las mejores prácticas de afrontamiento ante la COVID-19 desarrolladas por empresarios que hacen parte del clúster de turismo eventos y negocios frente a la pandemia, buscando obtener factores de éxito y afrontamiento competitivo.

La estructura del presente documento es la siguiente revisión de literatura especializada en efectos de la pandemia, resiliencia y otros modelos de gestión competitiva en medio de la crisis que se relaciona de alguna manera con el turismo, una tercera sección con los resultados y, finalmente, la cuarta sección presenta la discusión.

Revisión de la literatura

La industria de viajes y turismo se ha convertido en un impulsor clave del progreso cultural y socioeconómico, la cual, en ámbito mundial, crea millones de oportunidades de empleo dentro de la industria de viajes. Razón por la cual la presente sección presenta una revisión de literatura con respecto al afrontamiento de las empresas del sector frente a la pandemia y las oportunidades que esta trae consigo. Asimismo, se busca identificar las oportunidades que tiene el sector en cuanto a transformación tecnológica, afrontamiento e identificar cuáles son las nuevas motivaciones de viaje después de la COVID-19 que presentan los turistas.

La sostenibilidad en el marco de la sobrevivencia empresarial puede ser vista dentro de las organizaciones como un asunto estratégico que les permite a quienes la lideran tener la capacidad de minimizar el impacto negativo de sus actividades o decisiones (Cohen *et al*., 2008), reorientar su negocio, logrando con ello una visión más clara a futuro; para lo anterior es necesario tener en cuenta tres dimensiones básicas: las sociales, económicas y ambientales que aseguran la continuidad del negocio (Tilley, 2009), sumado al hecho de considerar que la sostenibilidad debe contemplar la transparencia y la ética. En ese sentido, se afirma que las tres dimensiones de la sostenibilidad simpatizan entre ellas tanto dentro del sistema organizacional, como fuera de este (Keller, 2012).

La sostenibilidad y la permanencia empresarial, como categorías de análisis, ocupan un lugar importante dentro de este estudio, dado que empata con otros aspectos que le complementan y que Patzelt (2011) los relaciona con aquel actuar de las organizaciones en dimensiones, tales como sociales y éticos, así como la gestión del recurso humano, derechos humanos, género, discriminación, participación de los trabajadores en beneficios de la empresa, corrupción; lo medioambiental, la eco eficiencia, el desarrollo tecnológico sostenible, eco diseño. Otros autores, como Crals (2005), se atreven a relacionar la sostenibilidad y la sobrevivencia empresarial con aspectos asociados a los resultados financieros de una empresa, dado que, a nivel económico, una empresa que promueva este tipo de estrategias valora mejor los riesgos de cada mercado y conduce los flujos de capital hacia aquellos que considere son más sostenibles.

Por otro lado, Rodríguez y Ríos (2016), dentro de su investigación concluyen que, para algunas organizaciones, el concepto de sostenibilidad está muy orientado hacia lo que este denomina RSE (responsabilidad social empresarial), con diferentes apelativos reflejados en reportes o informes que pasan por el

> […] balance social, informe de responsabilidad social y sostenibilidad, reporte de sostenibilidad, informe de sostenibilidad y memoria de sostenibilidad, todos sinónimos, y a través de los cuales, básicamente, se presenta un enfoque filantrópico y una percepción de perdurabilidad empresarial en el tiempo. (p. 87)

Partiendo de la revisión de literatura, la dinámica del clúster e intereses del estudio, se han considerado las siguientes dimensiones orientadoras de afrontamiento y la sostenibilidad de las empresas de turismo eventos y negocios, frente a la COVID-19: 1) transformación digital; 2) alivios tributarios; 3) innovación; 4) liderazgo; 5) internacionalización; 6) sostenibilidad empresarial y, por último, 7) B2B y alianzas.

Transformación digital

De acuerdo con Cabrera *et al*. (2021), la transformación digital se convierte en un gran activo para las empresas, en su proceso de evolución para cumplir con su objeto económico. Por su parte, Córdoba (2021) define el término "transformación digital" en una empresa como la integración de las tecnologías digitales con el objetivo de optimizar sus procesos, mejorar su competitividad y ofrecer un nuevo valor añadido a sus clientes. Lo anterior deja ver cómo el universo digital viene transformando todos los sectores de la economía.

En un estudio realizado por Guzmán (2021), se evidencia cómo el desarrollo de tecnologías emergentes y la transformación digital empresarial son una nueva realidad que está cambiando todas las industrias; un ejemplo de esto son tres de las empresas más valiosas del mundo en la actualidad (Apple, Google y Amazon) las cuales eran pequeñas compañías hace apenas 20 años (Justo, 2019). Parte de ello tiene que ver con los grandes

progresos tecnológicos, que permiten que la tecnología llegue cada vez a más personas y se creen nuevas formas de capturar valor y hacer negocios.

En un estudio realizado sobre la transformación digital del turismo en América Latina (Voronkova, 2020), se revela cómo los procesos de negociación en turismo han migrado cada vez más al espacio digital, así como en el proceso de formación en ofertas turísticas que emplea cada vez más la informática en la nube, redes sociales y servicios de internet. De igual manera, la compra de viajes y de otros servicios de turismo, a través de internet se convierte en práctica habitual a nivel mundial, evidenciando cómo aumenta impetuosamente el número de turistas que realizan compras en línea, como lo ratifica Voronkova (2020), mediante su estudio, en el cual se puede observar que, para el 2013, las compras en línea sumaron en el mundo US$1,32 millardos, y en el 2019 aumentaron a US$1,52 millardos, de esta manera se planea que en el 2021 el volumen llegara a los US$2,14 millardos.

En todo esto es importante resaltar que la iniciativa del clúster de turismo de negocios y eventos de la CCB[1], en su programa consejo ampliado 2020, estableció los siguientes pilares estratégicos de marketing así: cerrar brechas de talento humano, apoyar y fortalecer las empresas del sector y promover el uso de nuevas experiencias y tecnologías, articular e impulsar proyectos y estrategias que promuevan Bogotá-región como destino de turismo de negocios y eventos, incrementar la competitividad a través del desarrollo de la infraestructura y normas sostenibles para el turismo de negocios y eventos.

Alivios tributarios

El sistema económico colombiano se vio fuertemente impactado por la COVID-19 a inicios del 2020; esto obligó al Gobierno a tomar medidas para mitigar los impactos negativos mediante decretos legislativos generados por la Presidencia de la República. De acuerdo con Ramírez (2021), dentro

[1] La iniciativa clúster de turismo —que cuenta con el liderazgo y apoyo institucional de la Cámara de Comercio de Bogotá— es un escenario neutral en el cual líderes empresariales, gobierno, entidades de apoyo, academia y empresarios trabajan colaborativamente para incrementar la productividad y competitividad del sector en pro de la integración de la cadena del turismo en Bogotá y la región.

de las medidas adoptadas por el Gobierno, se decretó la exención especial del impuesto sobre las ventas (IVA) durante tres días del 2020, sobre una serie de bienes dentro de las cuales se encontraron las siguientes categorías: vestuario y calzado, complementos de vestuario (maletines, paraguas, gafas, etcétera), electrodomésticos, computadores y equipos de comunicaciones, elementos deportivos, juguetes y juegos, útiles escolares y bienes e insumos para el sector agropecuario.

Asimismo, se generaron alivios para el sector turístico, dentro de los cuales se encuentran:

- Combustibles: la reducción del precio de la gasolina.
- Tiquetes aéreos: se redujo el IVA a pasajes aéreos, del 19% al 5%, medida que, inicialmente, tenía vigencia hasta el 31 de diciembre del 2021, pero que luego se extendió hasta el 31 de diciembre del 2022. Asimismo, se excluyó temporalmente del IVA (19%) la prestación de servicios de hotelería y turismo.
- Registro Nacional de Turismo (RNT): los prestadores de servicios turísticos que no hayan efectuado el proceso de renovación del Registro Nacional de Turismo (RNT) en las fechas establecidas para el 2021 puedan realizar el proceso de reactivación el 31 de marzo del 2022, sin el pago de un salario mínimo mensual.
- Anticipo de renta: el 29 de mayo del 2020, el Gobierno nacional redujo al 0% el anticipo de renta para el año gravable 2020 y que se paga en la declaración de renta del 2019, para todas aquellas actividades hoteleras y turísticas según las actividades económicas que comienzan con su código CIIU 51, 55, 79, entre ellas se encuentran el transporte aéreo de pasajeros, alojamiento, actividades de agencias de viajes y operadores turísticos.

Según Triana (2021), se busca que cada una de las medidas adoptadas para la exención, exclusión y el no cobro de impuestos, se hayan aplicado de forma correcta y destinado para los fines propuestos. Lo anterior generó liquidez en las empresas y contribuyó con el fortalecimiento del empleo formal.

Innovación

Según García *et al*. (2021), la innovación es un proceso gracias al cual una empresa añade valor a su producto o servicio, o mejora y simplifica un proceso de este, todo ello permite una optimización de la experiencia o resultado. Adicionalmente, constituye una de las estrategias empresariales que más funciona para hacer frente a las adversidades económicas, puesto que se generan nuevas tendencias empresariales. De acuerdo con Escorsa *et al*. (2021), la tecnología y la innovación en la competitividad empresarial alcanzó un reconocimiento generalizado, que vino acompañado de una doble preocupación: entender y profundizar el conocimiento de las características del proceso innovador y, en consecuencia, definir las políticas de apoyo a la innovación más adecuadas por parte los gobiernos.

En el sector turístico se hace énfasis en la necesidad de competir con productos turísticos de calidad, que mantengan el interés de los turistas (De los Monteros, 2021). Asimismo, en su investigación García *et al*. (2021) mencionan que el diseño de productos de turismo cultural se orienta hacia la búsqueda del aprovechamiento y conservación de recursos patrimoniales e identidad cultural, junto con la vocación turística de los destinos para dar lugar al turismo como una fuente de desarrollo en la cual los atractivos, las actividades, los servicios, la infraestructura, la accesibilidad, el costo e imagen, en conjunto, conforman una experiencia integral para el turista, por lo que se debe maximizar la calidad de la experiencia del visitante, respetando y promoviendo la calidad de vida de la población receptora y la cultura que la enmarca.

Para concluir, como lo define Cen *et al*. (2021), el turismo en cualquiera de sus tipos es un atributo que se manifiesta y desarrolla dentro de la jurisdicción de los gobiernos locales; por lo tanto, el nivel de gobierno municipal se convierte en el más oportuno para impulsar políticas públicas que potencien actividades sostenibles para esta industria.

Resiliencia organizacional

De acuerdo Enríquez (2021), resiliencia es un término que nace en la física y se relaciona con la resistencia y la capacidad de los materiales de

recuperarse al ser sometidos a diferentes fuerzas y presiones, sin embargo, es un término que se ha construido alrededor de aspectos de la vida y cómo consigue influir en la solución positiva y exitosa de problemas.

Según Cáceres (2021), tras la propagación de la COVID-19 en el mundo, las industrias y la población se han visto afectadas, trayendo consigo no solo contagios y defunciones a causa de la enfermedad, sino también pérdidas significativas de empleo, cierre de organizaciones, entre otros, por ende, se debe analizar las acciones resilientes y autoeficaces a nivel empresarial ante un escenario de crisis.

Todos los sectores se vieron afectados por la pandemia, sin embargo, el sector turístico ha demostrado ser una actividad económica con alto grado de sensibilidad, la pandemia actual lo ha ratificado. Mendoza *et al.* (2021) deja ver al turismo, en sus diversas modalidades y cómo aporta al desarrollo socioeconómico y sustentable de las comunidades por medio de la generación de ingresos módicos, la conservación y la revalorización de los destinos y del patrimonio natural y cultural, asimismo, su fortalecimiento o deterioro influye sobre la calidad de vida de un importante segmento de la población. López (2020) también ratifica que no es nada fácil y se podría indicar que esta situación provocada por la COVID-19 permite establecer organizaciones más ágiles gracias a la transformación digital, potenciando el teletrabajo y una mejor conciliación personal-laboral, así como un mayor compromiso y responsabilidad social, demandando, seguramente, un nuevo tipo de liderazgo empresarial, social y político.

Liderazgo

Según Santamaría *et al.* (2021), la sociedad humana se distingue por su contenido, forma y su propio significado que se constituye en el resultado de la interacción entre individuos; la interacción surge de determinados impulsos como intereses, inclinación o preferencias. Por lo tanto, el liderazgo comprende una forma de interrelación social dirigido a la estimulación de la conciencia de los trabajadores, con el fin de convertirlos en seguidores productivos, los cuales aceptan y se comprometen activamente con el alcance de la misión institucional, dejando de lado los intereses particulares y priorizando el interés.

Asimismo, Díaz *et al.* (2021) dejan ver el impacto providencial que tiene el liderazgo sobre la ocupación organizacional, la cual indica que los colaboradores solo están dispuestos a ir más allá de lo que requieren sus roles, si es que estos se sienten motivados por su líder; también estos académicos señalan que el liderazgo en el sector público juega un papel de suma importancia en su gestión y contribuye de manera positiva en el desempeño y bienestar de los usuarios internos y externos. Para medir el liderazgo en los sectores económicos, se puede mediante un grupo de indicadores que simplifiquen los complejos cambios económicos y sociales en curso, sin intentar medir todas las facetas posibles de los nuevos regímenes tecnológicos (Reuveny y Thompson, 2001, pp. 700-701), para lo cual se necesita seleccionar los sectores que realmente marcaron la diferencia en sus respectivos periodos.

Internacionalización

De acuerdo con el Banco Mundial, esta actividad representa el intercambio de bienes, servicios, tecnología e información, lo cual permite la integración económica y contribuye al crecimiento económico y a la reducción de la pobreza a nivel mundial. Para Colombia, "la misión de internalización" es un factor fundamental en la recuperación de la economía, puesto que es una estrategia de largo plazo que contribuye al crecimiento por medio del comercio internacional (DNP, 2020). Asimismo, terminan siendo un intermediador durante el cual cada país se ve en la obligación de tener buenas relaciones comerciales en el mercado externo, con el fin de que las empresas logren obtener un amplio panorama para ofrecer sus productos (Rodríguez *et al.*, 2021).

De igual forma, Durán *et al.* (2021) permiten ver en su investigación cómo el turismo en Colombia ha ido en constante aumento en los últimos años, por lo que el sector se convierte en una gran oportunidad para el país, sus comunidades, el medio ambiente y la economía. Si bien la pandemia no ha contribuido y, por el contrario, ha impedido que se aproveche todo el potencial colombiano para atraer turistas internacionales, es importante identificar los diferentes cambios en el comportamiento de los turistas que pueden convertirse en el punto de partida para las empresas,

en las cuales la planificación de estrategias relacionadas con el proceso de internacionalización, especialmente, enfocadas en nuevos mercados como la región europea, permitirán el fortalecimiento de la industria y la mejora de los requerimientos comerciales, capital humano y estrategia comercial para el sector turístico en Colombia.

Sostenibilidad empresarial

A partir de esta posición manifiesta por varios autores frente al concepto de sostenibilidad empresarial, se resalta el estudio llevado a cabo por Rodríguez (2016) dentro del entorno empresarial colombiano; este autor a partir de la información recolectada de cada una de las 87 empresas que hicieron parte de la muestra, pudo establecer tres interesantes conceptos: sostenibilidad madura, en la cual se encuentran empresas que trabajan de forma ecuánime en las tres dimensiones de la sostenibilidad y la promueven como parte de sus valores, con el fin de que sea conocida de forma abierta en todos sus grupos de interés. En segundo lugar, la sostenibilidad en desarrollo dada en aquellas empresas que tienen un concepto en transición entre desarrollo sostenible y RSE; y por último, la sostenibilidad incipiente, la cual Rodríguez (2016) sostiene se da en empresas que, si bien es cierto manejan un concepto RSE, no existe una tendencia predominante hacia ninguna de ellas.

Este estudio resalta otro aspecto importante y es el que tiene que ver con la preocupación que tienen estas organizaciones para originar la protección de los derechos humanos, laborales y la niñez. Asimismo, legitima el interés de las organizaciones por contar con buenas prácticas anticorrupción bajo matrices que evidencien un buen actuar de forma ética e integral.

En ese sentido, la responsabilidad social empresarial advierte esa necesidad por aportarle beneficios a gran parte de la sociedad, tal y como se dio con el turismo sostenible en época pandémica, ofreciendo una mejor predisposición a cumplir los protocolos sanitarios necesarios, con el fin de retomar las actividades de este sector en pro de reconsiderar una transformación del sistema turístico global hacia uno más alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para el 2030 de las Naciones Unidas (García, 2020).

B2B y alianzas

Para la reactivación del sector a nivel mundial, las alianzas terminan siendo factores fundamentales; como lo deja ver Gracia (2021), fortalecer alianzas territoriales con un enfoque basado en sistemas socioecológicos, en los que se reconozcan las raíces naturales y culturales de la población, las necesidades y cadena de valor que genera el turismo y las oportunidades personales que brinda a la comunidad. Esto será un factor para tener en cuenta en la reactivación, la cual se está enfocando en el turismo sostenible como lo indica la nueva política de turismo sostenible, bajo el Decreto 646 del 2021.

Como exponen Souza *et al.* (2021), el turismo, en cuanto fenómeno, se configura a partir de interacciones entre turistas y poblaciones locales que pueden, en algunos casos, involucrar comunidades tradicionales o grupos étnicos distintos. Por consiguiente, esas interacciones representan un importante objeto de estudio de muchos investigadores de las más diversas áreas de conocimiento y se deben tener en cuenta siempre que se realiza una alianza estrategia para el posicionamiento de un destino turístico.

Cabe destacar que la iniciativa del clúster de Turismo de Negocios y Eventos trabaja para ser reconocida como la estrategia articuladora que promueve la competitividad y la innovación para la realización de ferias, congresos, convenciones, exposiciones y viajes de incentivos; vinculando, a través de redes, a empresarios, instituciones públicas, academia y comunidad para atender la demanda nacional y latinoamericana, con productos y servicios de alta calidad y sostenibles, como se puede evidenciar en Bogotá CDC (2015), iniciativa de clúster de Turismo de Negocios y Eventos. Asimismo, desde la Cámara de Comercio de Bogotá siguen trabajando en el fortalecimiento de las iniciativas del clúster, para, de esta manera, impulsar el trabajo articulado y las sinergias con el fin de fortalecer a las micro y medianas empresas de Bogotá.

Dentro del marco generado a partir de la revisión de literatura y con la importancia de investigar de forma práctica la situación actual de la actividad turística, se plantea el siguiente objetivo general: explorar los factores de afrontamiento organizacionales después de la pandemia COVID-19 de las empresas que componen el clúster Turismo, Eventos y Negocios.

Lo anterior se apoya en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los factores de afrontamiento implementadas por los líderes de las empresas pertenecientes al clúster de Turismo Eventos y Negocios, las cuales han sido conducentes en la identificación del afrontamiento durante la pandemia COVID-19 y poder evidenciar cómo los empresarios del sector reaccionaron a los escenarios y las proyecciones de evolución del sector turístico con respecto a aspectos, tales como pérdidas económicas, estabilidad laboral, búsqueda de incentivos y posibles estrategias de reactivación para el turismo.
- Analizar los factores de afrontamiento que les permitan a las empresas del clúster de turismo eventos y negocios colombiano adaptarse a las posibilidades y desafíos de un escenario pospandémico.
- Identificar las acciones y las mejores prácticas de afrontamiento de las empresas que componen el clúster de turismo eventos y negocios que le permitieron superar la crisis de COVID-19, con el fin de documentar información que pueda mejorar su propio afrontamiento competitiva y de mercadeo.

Para responder a dichos objetivos, a continuación, se describe la estrategia metodológica de la investigación, para posteriormente presentar los resultados obtenidos y culminar con la discusión de los hallazgos.

MÉTODO

A partir de la revisión de la literatura y establecidos los objetivos de este estudio, se desarrolló un abordaje a empresarios del clúster de turismo eventos y negocios, con base en la investigación cualitativa, a través de la cual se busca la recolección y el análisis de información centrándose en la exploración de casos o ejemplos. De acuerdo con Montiel (2020), se propone un abordaje metodológico cualitativo, a través de la realización de entrevistas a actores clave del afrontamiento turístico; esta es la misma estrategia utilizada para identificar el afrontamiento del clúster turismo eventos y negocios, la cual se realizó atravesando la identificación y la selección de una muestra de empresas del clúster en Bogotá.

Así mismo, Miguélez (2006) presenta en su estudio, cómo las metodologías generan confiabilidad y robustecen una investigación cualitativa, resaltando el proceso crítico que acompaña a la metodología cualitativa en todas sus fases: procesos de acopio de la información, de categorización, de estructuración, de contrastación y de teorización, también este estudio menciona, cómo los criterios de evaluación de los resultados o las estructuras teóricas son objetivo final de la investigación.

Instrumento

De acuerdo con lo anterior, la técnica de recolección de información elegida es la entrevista. La entrevista es una técnica de tipo oral basada en el intercambio de preguntas y respuestas entre el investigador y los participantes, que permite, recoger los puntos de vista u opiniones de interés para el estudio realizado, los cuales permitan identificar nuevos hallazgos. Lanuez y Fernández (2014) definen la entrevista como el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema. Según Díaz (2013), la entrevista es una conversación que tiene un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Asimismo, se convierte en un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos.

A continuación, se evidencia el listado de preguntas consideradas pertinentes y oportunas, de acuerdo con las medidas de factores de afrontamiento que tuvieron que implementar los empresarios que hacen parte del clúster Turismo Eventos y Negocios tras el confinamiento obligatorio al que se vieron abocados como medida de prevención por COVID-19.

Tabla 1. *Categorías orientadoras*

Categoría orientada	Pregunta
Transformación digital	¿Qué iniciativas o actividades de transformación digital emprendieron durante la pandemia en el sector turístico? Esto con respecto a: inversión, iniciativas a nivel comercial, beneficios y proyectos.
Alivios tributarios	¿A qué tipo de alivios tributarios se acogió su compañía en época de pandemia?
Innovación	¿De qué manera considera que afectó la pandemia COVID-19 la actividad turística en el clúster? Con respecto a cultura, procesos, creatividad y trabajo en equipo.
Resiliencia organizacional	¿Qué aspectos favorecieron la recuperación y la sostenibilidad de su empresa, lo que también conocemos como resiliencia organizacional?
Liderazgo	¿Considera que el sector turístico está preparado para adoptar un estilo de liderazgo en la economía del país y, de esta manera, adecuarlo a las necesidades específicas y únicas de cada situación?
Internacionalización	Siendo el turismo una actividad económica importante y un factor fundamental en la recuperación pospandemia, ¿cómo considera que se está trabajando para el posicionamiento del país como escenario internacional de eventos y negocios?
Sostenibilidad empresarial	¿Cómo considera que se está contribuyendo a la sostenibilidad en los destinos turísticos y aportando al desarrollo de las comunidades y mejoramiento de las condiciones de vida de los diferentes actores involucrados directa e indirectamente en la industria turística?

Fuente: elaboración propia.

El instrumento construido para realizar las entrevistas se realizó mediante preguntas asertivas basadas en la revisión de literatura, las cuales permiten que el entrevistado pueda responder de manera global, el cual recibió previamente comentarios de validación por parte de dos expertos: Samir Ricardo Neme, experto en psicología del consumidor, consumo de artículos de lujo, marca y estudios bibliométricos y Alejandra Díaz, directora del clúster de Turismo Eventos y Negocios. De esta manera se realizó el seguimiento a la constancia del proceso y la validación del instrumento.

Participantes

La población de estudio corresponde al total de empresas registradas en la base de registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá (RUES, 2021), equivalente a 2809 empresas, las cuales desarrollan actividades relacionadas con la realización de eventos, turismo y negocios. Del total de la población de estudio identificada, por medio de un muestreo no probabilístico se

tomó como muestra un total de 30 empresas[2], a la cuales se les realizó su correspondiente entrevista, el listado de empresas entrevistadas de puede ver en la tabla 2.

Tabla 2. *Empresas del clúster Turismo, Eventos y Negocios de la Cámara de Comercio de Bogotá participantes*

N°	Nit	Razón social
1	900452671	Viajes Aveturs S.A.S.
2	800193221	Festival Tours S.A.S.
3	860031475	Interamerican Tours S.A.S.
4	901059804	Bluebay Colombia S.A.S.
5	900825798	Mega Travel S.A.S.
6	830000800	All Reps Limitada
7	830117168	Student Travel Center Ltda.
8	830104520	Express Turismo y Marketing Representaciones Turísticas Ltda.
9	860027862	VCH Travel-Viajes Chapinero S.A.S.
10	900232320	Sueños y Viajes Sociedad por Acciones Simplificada
11	900594408	Travel Alliances S.A.S.
12	830125581	Agencia de Viajes y Turismo Global Blue Representaciones S.A.
13	830042508	Super Destino S.A.S.
14	800236839	Viajes Circular S.A.S.
15	900123958	Colombian Journeys S.A.S.
16	800075003	Subatours S.A.S.
17	900936321	Viajes Monarca S.A.S.
18	900227468	Artravel International S.A.S.
19	901207626	Blue Zafiro S.A.S.
20	830095429	Puntos Cardinales Viajes y Turismo Ltda.
21	900478772	Antares Viajes y Turismo S.A.S.
22	830008421	Viajes Iberoluna S.A.S.
23	901248622	Wonderland Dreams S.A.S.
24	830008963	Marrero Viajes y Turismo S.A.S.
25	900697521	Turismo 24 Horas S.A.S.
26	900298201	Viajes Turismo y Representaciones Mora Limitada
27	800206979	Expreso Viajes y Turismo Expreso S.A.S.
28	900486915	Macondo DMC S.A.S.
29	901001625	Tourcol Viajes y Turismo S.A.S.
30	860079857	Vision Tours S.A.S.

[2] Total de empresas que aceptaron hacer la entrevista.

Para el análisis de este estudio en marzo y abril del 2022 se realizaron entrevistas en formato digital y se presentan los resultados con el *software* Atlas.ti V9 diseñado para el análisis de la investigación cualitativa.

RESULTADOS

A partir de los objetivos del estudio, se realizó un análisis exploratorio de los resultados, que permitió observar y conocer los logros a partir de las realidades y los contextos de sus actores. En una primera medida se realizaron entrevistas a una subpoblación de empresarios del clúster de turismo en Bogotá, seguido de su correspondiente transcripción, para finalmente, a través de Atlas. Ti y con base en la teoría de análisis cualitativo, identificar las prácticas utilizadas a distintos niveles por el clúster del turismo para el afrontamiento contra el efecto de la COVID-19 en este sector. La información se enumeró de la siguiente manera, de acuerdo con las categorías relevantes descritas en la revisión de la literatura del estudio: 1) transformación digital, 2) alivios tributarios, 3) innovación, 4) resiliencia organizacional, 5) liderazgo, 6) internacionalización, 7) B2B y alianzas y por último 8) sostenibilidad empresarial, las cuales contienen los ejes para realizar el análisis de esta investigación y la elaboración de los resultados.

Tabla 3. *Resumen de categorías orientadas y fundamentación*

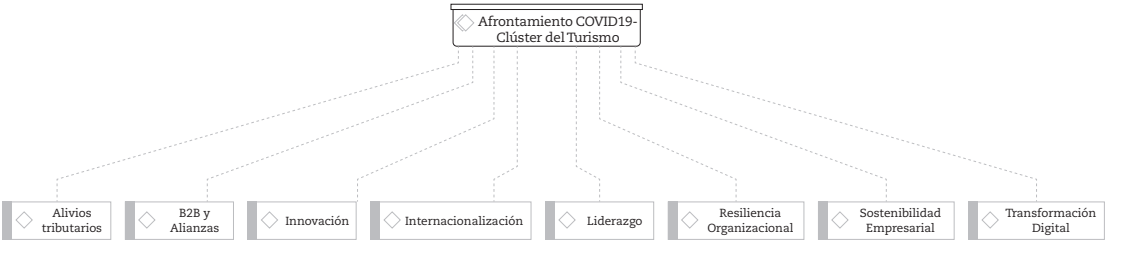
Categoría orientada	Ejes de indagación	Fundamentación
Transformación digital	Digitalización de las plataformas. Inversiones en nuevas aplicaciones de comunicación. Usar redes sociales. Ventas por internet.	39 25 26 27
Alivios tributarios	Auxilios de nómina. Exenciones tributarias. No recibió suficiente. Reducción en los impuestos.	39 32 26 29
Innovación	Creatividad de los empleadores y los trabajadores. Cultura clásica de trabajo de las agencias de viajes. Procesos de venta de paquetes turísticos.	32 47 34
Resiliencia organizacional	Adaptación a la digitalización. Capacidad de afrontar con los problemas. Crear nuevas opciones de trabajo. Cambios en los paquetes vendidos. Estar atento a las necesidades del cliente. Nuevos métodos de venta.	37 28 30 41 31 24

Categoría orientada	Ejes de indagación	Fundamentación
Liderazgo	Influencia de las instituciones públicas. No está preparado. Unificador del sector económico.	29 24 37
Internacionalización	Colaboración con empresas internacionales. Convertirse en un sector competitivo. Punto de conexión en la región. Una estrategia de largo plazo.	30 30 41 24
B2B y alianzas	Apoyo del clúster. Empoderamiento de las agencias. Eventos nacionales del sector. Oportunidades de negocio creado por el gobierno.	24 28 27 37
Sostenibilidad empresarial	Encontrar soluciones creativas. Renovación tecnológica en métodos del trabajo. Trabajo remoto. Cambios en los paquetes vendidos. Estar atento a las necesidades del cliente. Nuevos métodos de venta.	30 22 27 41 31 24

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, cada una de las categorías orientadoras estarán asociadas a diferentes ejes de indagación que indican las principales categorías orientadoras.

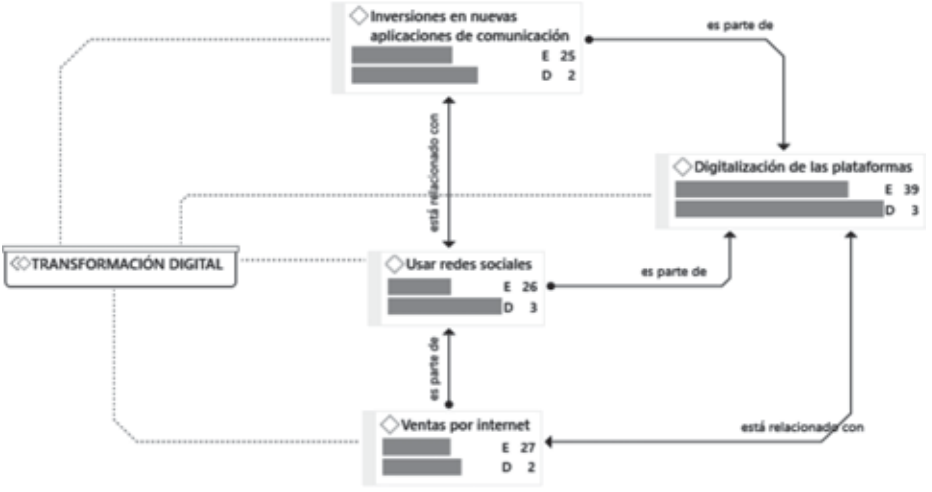
Figura 1. *Mapa integrador de ejes de indagación asociados a los factores de afrontamiento*



Fuente: elaboración propia basada en las entrevistas.

Según la literatura, las dimensiones que se identificaron como fundamentales para evaluar los factores de afrontamiento en las empresas del clúster de turismo (como se puede ver en la figura 1) son: transformación digital, alivios tributarios, innovación, resiliencia organizacional, liderazgo, internacionalización, B2B y alianzas (adicional) y sostenibilidad empresarial con sus ejes de indagación.

Figura 2. *Mapa eje de indagación transformación digital*



Fuente: elaboración propia basada en las entrevistas.

La segunda figura muestra la primera categoría de la investigación, transformación digital, con sus ejes de indagación y fundamentación. En la primera categoría se pueden identificar los conceptos relevantes que caracterizan la transformación digital. La citada dimensión cuenta con cuatro códigos, estos son: inversiones en nuevas aplicaciones de comunicación, usar redes sociales, ventas por internet y digitalización de las plataformas, que surgen de indagar la existencia en las empresas sobre el afrontamiento frente a pandemia.

Para la primera categoría se puede confirmar cómo los ejes de indagación con una mayor fundamentación entre los entrevistados son los pertinentes a la transformación digital. Por ejemplo, treinta de los entrevistados piensan que la digitalización de las plataformas como un elemento fundamental dentro de la transformación digital para afrontar los efectos negativos de la pandemia. Así que, los entrevistados se enfocaron en "El futuro es tecnológico, por eso la digitalización de las plataformas usadas en el clúster es fundamental".

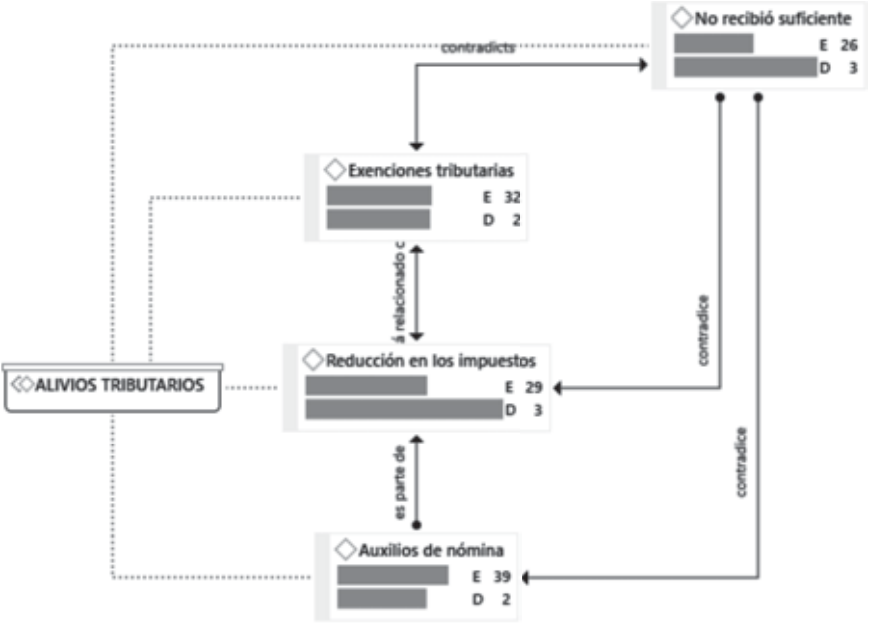
Frente a otros ejes de indagación, veintisiete de los entrevistados mencionaron ventas por internet y veintiséis de ellos hicieron referencia a usar redes sociales. Al final, veinticinco de entrevistados hicieron referencia

a inversiones en las nuevas aplicaciones de comunicación el cuarto eje de indagación en esta categoría. A parte de esto, como se puede observar en la figura 2, todos los ejes de indagación se encuentran relacionados.

Además, los resultados indican que, para las empresas entrevistadas es notable tener una agenda de transformación digital frente a la COVID-19. Se puede decir que, desde el inicio de la pandemia, las empresas tomaron iniciativas y acciones para enfrentar los efectos de esta. Como se puede evaluar en la fundamentación de los ejes de indagación, generalmente, las empresas entrevistadas se enfocaron en áreas similares dentro de la transformación digital. Por ejemplo, uno de los temas en los que se centran los entrevistados es "El uso de las plataformas digitales se ha generalizado con la pandemia y supone una aportación positiva al sector en el periodo pospandemia". Asimismo, Abad, (2022), en un entorno social y económico dominado por la digitalización y las TIC, el sector turístico ha iniciado un proceso de renovación basado en la innovación, la tecnología, la sostenibilidad y el acceso a la información, como ejes fundamentales de adaptación a la nueva realidad presente que garantice con éxito el futuro del sector.

En tal sentido, sobre la primera categoría y como resultado de los ejes de indagación, se puede demostrar que los entrevistados coincidieron en afirmar que la digitalización de las plataformas resulta significativa para el afrontamiento de la pandemia. Afirman que "La Transformación digital y los elementos de la transformación digital son fundamentales para cada empresa del sector, ignorando su tamaño".

Figura 3. *Mapa eje de indagación alivios tributarios*



Fuente: elaboración propia basada en las entrevistas.

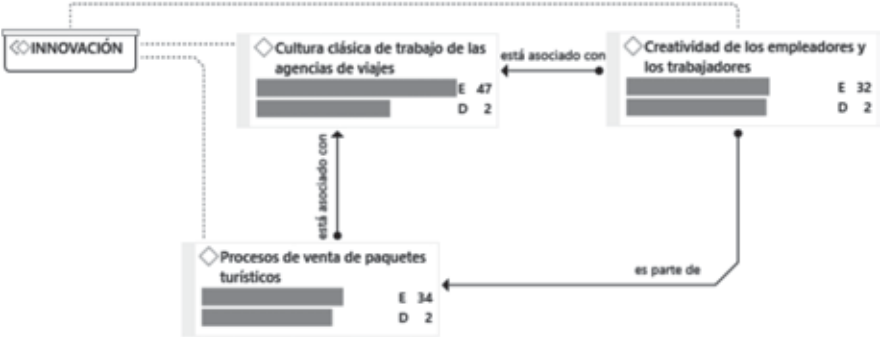
La figura 3 muestra la segunda categoría de la investigación, con sus ejes de indagación y fundamentación. Esta tercera figura es sobre los alivios tributarios, se estudiaron cuatro ejes de indagación: auxilios de nómina, exenciones tributarias, reducción en los impuestos y no recibió suficiente. Estos se buscaron a partir de preguntar los tipos de alivios que recibieron las empresas durante la pandemia.

Para la segunda dimensión se puede confirmar que, para los entrevistados es importante los alivios tributarios que recibieron durante la pandemia para "sobrevivir a un nivel empresarial y a un nivel personal", ya que la industria del turismo se paralizó durante este periodo, fue muy difícil para las empresas y los empleados superar el proceso sin dichos alivios. Por ejemplo, por parte de los entrevistados se mencionó 39 veces que estos enfocaron auxilios de nómina como un elemento fundamental durante este periodo. Así, algunos de ellos destacan especialmente lo siguiente: "Gracias a esas ayudas, no sufrimos tanto".

Frente a los otros ejes de indagación, los entrevistados mencionaron 32 veces las exenciones tributarias para nivel de la empresa y 29 veces hicieron referencia a reducción en los impuestos. Por último, frente a alivios tributarios, los entrevistados mencionaron 26 veces, que no eran suficientes. Aunque, en su mayoría, mencionaron los efectos positivos de las ayudas, los entrevistados también mencionaron que "fue útil, pero no fue suficiente". Así que se puede ver en la figura 3 que este eje de indagación contradice con los otros.

Sin embargo, los resultados indican que, para las empresas entrevistadas, es notable recibir los alivios tributarios a nivel empresarial y personal para poder afrontar la pandemia. Si bien algunos de ellos indican que no recibieron suficientes, generalmente, los entrevistados destacan la importancia de los alivios que recibieron, "Será muy difícil continuar con el trabajo sin ellos".

Figura 4. *Mapa eje de indagación innovación*



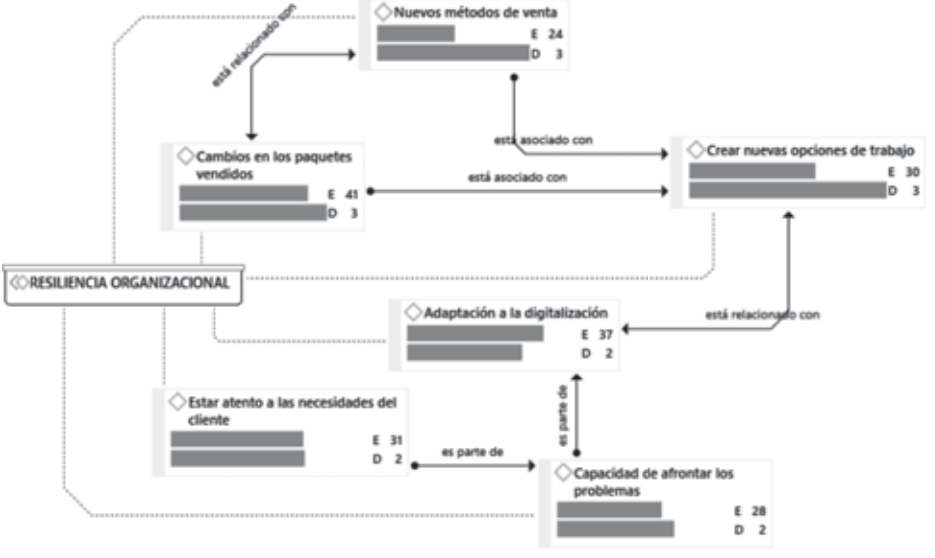
Fuente: elaboración propia basada en las entrevistas.

La tercera categoría hace referencia a la innovación. Esta dimensión orientadora se aborda investigando al entrevistador, sobre la manera que afecta la pandemia al sector turístico. La cuarta categoría innovación cuenta con tres ejes de indagación: cultura clásica de trabajo de las agencias de viajes, procesos de venta de paquetes turísticos y creatividad de los empleadores y los trabajadores. De acuerdo con los entrevistados "La pandemia afectó al sector de diferentes maneras, pero sobre todo se trató de la cultura de trabajo general del sector".

La afirmación anterior se puede confirmar en la figura 4. En consecuencia, uno de los más mencionados ejes de indagación, cultura clásica de trabajo de las agencias de viajes fue mencionado 47 veces por los entrevistados. En este punto, los temas más enfatizados fueron la restricción de la comunicación cara a cara con los clientes y el hecho de que muchos trabajos comenzaron a manejarse con modelos innovadores, no con formas clásicas. Sin embargo, los entrevistados destacaron en varias ocasiones que "es muy difícil no trabajar cara a cara, sobre todo en el sector turístico, pero es necesario acostumbrarse a nuevos métodos".

Los procesos de venta de paquetes turísticos (34) y la creatividad de los empleadores y los trabajadores (32) son tan importantes como el principal eje de indagación esta dimensión. Se puede observar que en esta dimensión todos los ejes son parte uno del otro y están relacionados entre sí.

Figura 5. *Mapa eje de indagación resiliencia organizacional*



Fuente: elaboración propia basada en las entrevistas.

La cuarta categoría está relacionada con la resiliencia organizacional basada en la adaptación a la digitalización, estar atento a las necesidades del cliente, capacidad de afrontar los problemas, crear nuevas opciones de

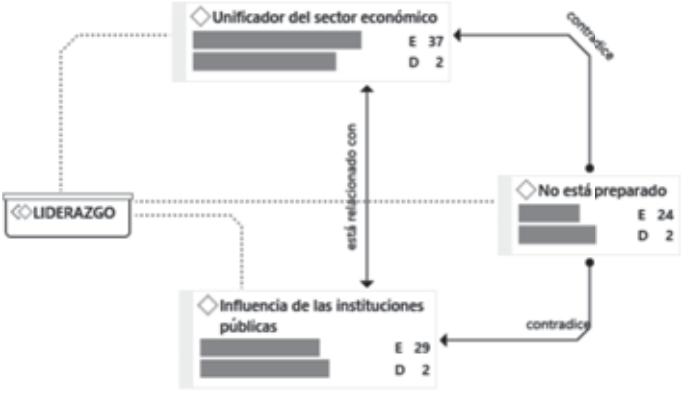
trabajo, cambios en los paquetes vendidos y nuevos métodos de venta. Esta es una de las dimensiones más importantes de la investigación, ha sido uno de los temas más destacados por los entrevistados.

Por otro lado, la investigación permite ver cómo las compañías se reinventaron para tener visibilidad de marca en pandemia, algunas cambiaron su modelo de negocio generando oportunidades no solo para los prestadores de servicios turísticos que tiene formación y experiencia en el sector, sino también para las nuevas generaciones de prestadores, lo que genera oportunidades de desarrollo en el sector, como es el caso de las agencias de viajes especializadas en turismo para estudiantes, las cuales ahora ofertan sus programa de estudios en el exterior como la posibilidad de realizar las pasantías de sus estudios en Colombia, teniendo estas un valor económico y experiencia certificada.

Esta categoría orientadora se aborda preguntándole al entrevistador sobre los aspectos que favorecieron para la recuperación de las empresas. Como se puede observar en la figura 5, esta dimensión tiene seis ejes de indagación. Sin embargo, tres de ellos también se pueden encontrar en la octava categoría. De hecho, la cuarta y la octava categoría se complementan de muchas maneras, por eso, algunos de los códigos se pueden encontrar en ambas dimensiones.

Frente a la resiliencia organizacional, el eje de indignación relacionado con cambios en los paquetes vendidos fue el más citado, con 41 veces. Según muchos de los entrevistados, “Gracias a las innovaciones traídas a la empresa durante el periodo de pandemia, fue más fácil construir la era postpandemia”. La adaptación a la digitalización (37) surge también como un resultado importante. Fue uno de los temas en los que se hizo hincapié, según ellos, “estar al día con los cambios digitales ha contribuido a nuestro trabajo activo hoy”. De hecho, este eje de indagación también está relacionado con la categoría de transformación digital. En general, todos los ejes de indagación de esta área son importantes y se repiten con frecuencia, al mismo tiempo todos se complementan entre sí. Pero, el eje de indagación menos mencionado fue nuevos métodos de venta con solamente veinticuatro menciones.

Figura 6. *Mapa eje de indagación liderazgo*



Fuente: elaboración propia basada en las entrevistas.

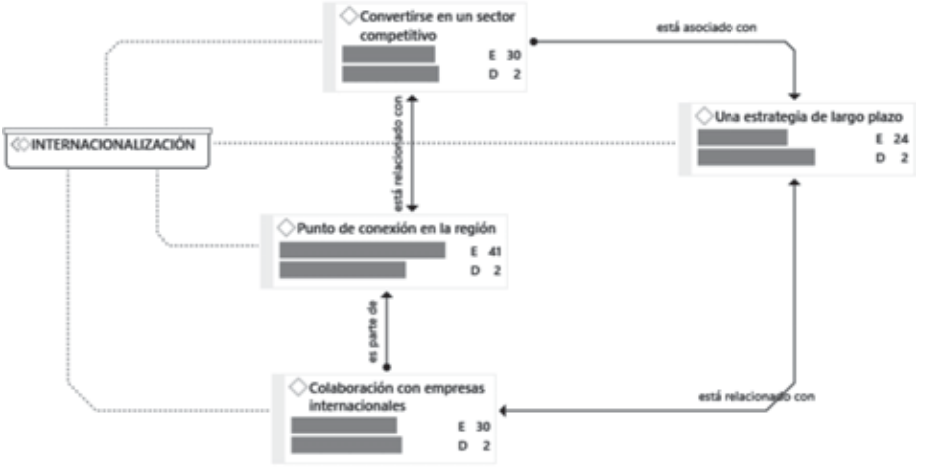
La figura 6 muestra la quinta categoría de la investigación, con sus ejes de indagación y fundamentación. Frente a la quinta categoría sobre liderazgo, se estudiaron tres ejes de indagación: unificador del sector económico, influencia de las instituciones públicas y no está preparado. Estos se buscaron a partir de preguntar si el sector turístico está preparado para adoptar un estilo de liderazgo.

La codificación prominente en esta categoría fue unificadora del sector económico con 37 fundamentaciones. Muchos entrevistados, en general, enfatizaron que el turismo está en camino de convertirse en el sector unificador de la economía del país. Tanto es así que, según algunos de los entrevistados, "el sector turístico nacional e internacional se reactivó con rapidez, especialmente cuando se levantaron las vedas provocadas por la pandemia en Bogotá, por lo que la economía de la ciudad comenzó a reactivarse". El segundo eje de indagación más repetido es la influencia de las instituciones públicas (veintinueve); sobre este eje de indagación los entrevistados hicieron referencias al apoyo de las instituciones públicas para impulsar el sector turístico.

Según ellos, "El turismo es el sector más apto para ser un líder económico en el país, pero eso no va a pasar en el corto plazo, le falta desarrollo en muchos aspectos y en algunos no está listo para liderar". Frente a lo anterior, el eje de indagación sobre no está preparado se repite veinticuatro

veces durante las entrevistas. Es decir, los entrevistados tienen una desconfianza al sector en muchos aspectos para asumir liderazgo.

Figura 7. *Mapa eje de indagación internacionalización*



Fuente: elaboración propia basada en las entrevistas.

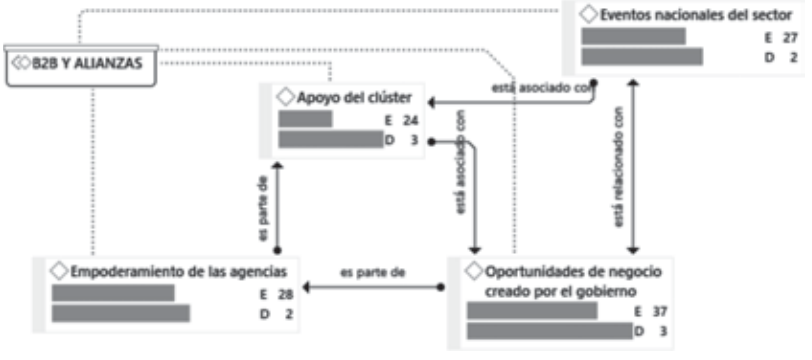
La sexta categoría (figura 7) referente a la internacionalización está basada en cuatro ejes de indagación: convertirse en un sector competitivo, punto de conexión en la región, colaboración con empresas internacionales y una estrategia de largo plazo, los cuales se obtuvieron preguntando sobre el posicionamiento del país como escenario internacional de eventos y negocios.

Como resultado de las entrevistas, se puede evidenciar que para las empresas la internacionalización es muy importante. Especialmente la ubicación geográfica del país le permite ser un punto de conexión en la región y de acuerdo con los entrevistados esto es una primera muestra de la internacionalización del país, especialmente, Bogotá. Por eso, durante las entrevistas salió a relucir la siguiente frase: "La llegada de nuevas compañías aéreas al país y el hecho de que la ciudad sea punto de partida de vuelos internacionales contribuyen a la internacionalización". Efectivamente, el eje de indagación relacionado con ser un punto de conexión (cuarenta veces) es el más citado por los entrevistados.

Frente a los otros ejes de indagación, se puede ver que la colaboración con empresas internacionales y convertirse en un sector competitivo tienen una misma fundamentación (treinta). Por último, los entrevistados hicieron referencia a una estrategia de largo plazo (veinticuatro). Según ellos, por ejemplo,

> "La entrada de nuevas aerolíneas al país y el hecho de que Bogotá sea el principal punto de tránsito de las Américas contribuye a la internacionalización de la ciudad y del sector turístico, pero la internacionalización es un proceso que toma tiempo y debe convertirse en un proceso de larga duración, estrategia sostenible a largo plazo bajo el liderazgo de la industria".

Figura 8. *Mapa eje de indagación B2B y alianzas*



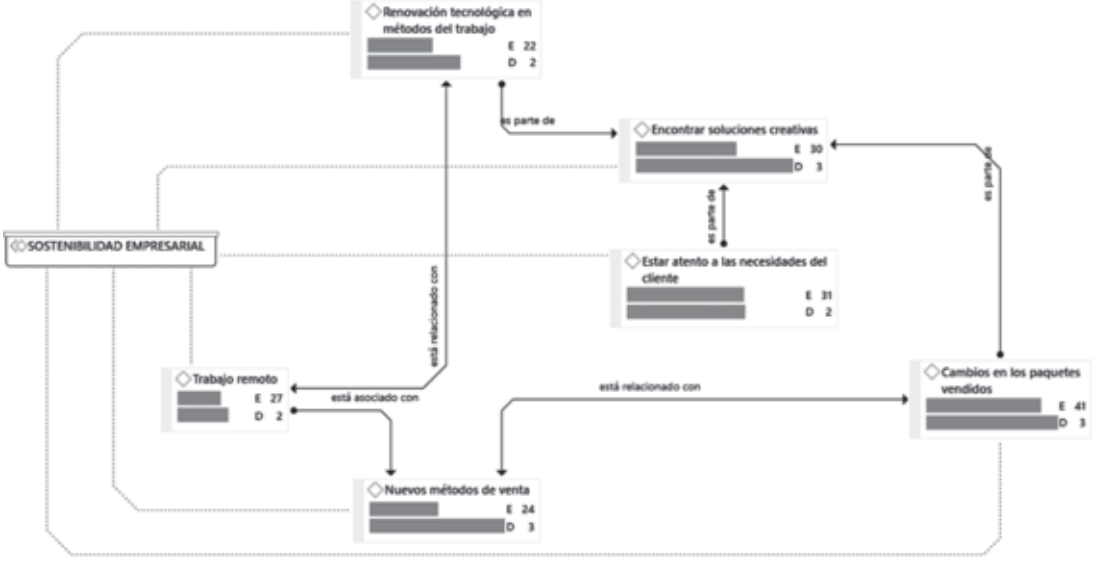
Fuente: elaboración propia basada en las entrevistas.

La figura 8 muestra la séptima categoría de la investigación, con sus ejes de indagación y fundamentación. Frente a la séptima categoría sobre B2B y alianzas, se estudiaron cuatro ejes de indagación: apoyo del clúster, eventos nacionales del sector, oportunidades de negocio creado por el Gobierno y empoderamiento de las agencias. Estos se buscaron a partir de preguntar sobre alianzas estratégicas post COVID-19.

La codificación prominente en esta categoría fue oportunidades de negocio creado por el Gobierno, con 37 fundamentaciones. Muchos entrevistados, en general, enfatizaron que "El apoyo del gobierno y la cooperación con las instituciones del sector público como el Instituto Distrital de

Turismo, Procolombia y El Viceministerio del turismo generaron alianzas estratégicas en favor del sector turístico". En las entrevistas también se hicieron referencia al empoderamiento de las agencias (veintiocho) y alianzas entre las agencias y otros partes del sector, junto con eventos nacionales del sector (veintisiete) como ferias comerciales. Como ultimo eje de indagación, los entrevistados hicieron referencia al apoyo del clúster del turismo con veinticuatro fundamentaciones. Según los entrevistados "Las alianzas estratégicas son muy importantes para el sector, especialmente después de la pandemia durante el proceso de recuperación de los efectos de la pandemia".

Figura 9. *Mapa eje de indagación de la sostenibilidad empresarial*



Fuente: elaboración propia basada en las entrevistas.

La octava y última categoría (figura 9), referente a la sostenibilidad empresarial, basada en seis ejes de indagación: trabajo remoto, nuevos métodos de venta, cambios en los paquetes vendidos, estar atento a las necesidades del cliente, renovación tecnológica en métodos de trabajo y encontrar soluciones creativas. Estos se buscaron a partir de preguntar sobre el fortalecimiento de la oferta turística del país.

Al mismo tiempo, tres ejes de indagación de los seis ejes de esta categoría también se pueden ver en la categoría de resiliencia organizacional, los cuales son: nuevos métodos de venta, cambios en los paquetes vendidos y estar atentos a las necesidades del cliente. Según los entrevistados, estos tres ejes de indagación son válidos tanto para la categoría resiliencia organizacional como para la categoría sostenibilidad. Según muchos, "Estas dos categorías tienen características muy similares. Incluso es posible evaluar las dos de manera conjunta".

Aparte de estos tres ejes de indagación, los entrevistados hicieron referencia a encontrar soluciones creativas (treinta), trabajo remoto (veintisiete) y renovación tecnológica en métodos de trabajo (veintidós). Sin embargo, se puede ver que, en ambas categorías, cambios en los paquetes vendidos es el eje de indagación más citado por los entrevistados.

Los hallazgos antes mencionados permiten evidenciar las opiniones que tienen los empresarios del sector turismo de los factores de afrontamiento en clúster del turismo durante y después de la pandemia. Al final, se puede resaltar que, la categoría de sostenibilidad empresarial con 175 menciones totales y la resiliencia empresarial con 191 menciones totales son las categorías más citadas por los entrevistados.

DISCUSIÓN

En la actualidad, las empresas han atravesado muchos problemas derivados de la pandemia COVID-19, por lo que es importante estudiarlas. Partiendo de este hecho el objetivo de esta investigación quiso identificar los factores de afrontamiento organizacionales después de la pandemia de las empresas que componen el clúster Turismo, Eventos y Negocios. De acuerdo con Cruz *et al.* (2020), las perspectivas son de que, tras ese reseteado, el turismo post COVID-19 venga a ser una actividad más consciente de su vulnerabilidad frente a procesos globales, siempre y cuando sea capaz de dar respuestas sostenibles a las adversidades de forma eficaz y dinámica.

El estudio realizado permite conocer cómo los prestadores de servicios turísticos afrontaron la pandemia, reinventándose e ingresando de manera más asertiva al marketing, en esta discusión se sugiere establecer una estrategia de marketing experiencial basada en herramientas

tecnológicas que permitan el aumento de la promoción y el posicionamiento del turismo tanto emisivo como receptivo para un fortalecimiento del sector dentro de la economía y, asimismo, una recuperación asertiva. Como lo deja ver Pacacira (2022), en relación con el marketing se sugieren estrategias de visibilidad en internet, implementando planes innovadores y sostenibles para que las empresas puedan obtener un mayor posicionamiento de marca y así ser más conocidas. Por otro lado, se evidencia que la sostenibilidad y la digitalización terminan siendo un factor importante para el afrontamiento de la COVID-19.

Según Ayala (2020), los cambios de comportamiento en los turistas nacionales a raíz de la pandemia y las preferencias de sus viajes antes y después permitirán conocer la base sobre las cuáles se deben implementar las estrategias para llevar a cabo una mejor reactivación económica después de la pandemia.

Asimismo, se evidencian prácticas por implementar en referencia al conjunto de afrontamiento y las tendencias mundiales a medida que se daba la reapertura de fronteras con nuevas restricciones y requerimientos a la hora de viajar a nivel mundial, el uso de herramientas digitales para promover y generar una alta expectativa de viaje en los turistas, así como el uso de plataformas que consideran el servicio adecuado y deseado por y para los consumidores (Arias *et al*., 2022). Igualmente, permite ver el conjunto de acciones implementadas y las cuales se deben fortalecer para los diseños estratégicos de mercadeo, en los que se evidencia planeación, ejecución, organización, apoyo para los empresarios y el bienestar del personal, también los canales de comunicación y relacionamiento hacia el consumidor.

Con respecto a la transformación digital y, como lo evidencia Parejo (2021), implicará cambios, no solo en la manera como el ser humano interactúa con su realidad, sino también en la manera de hacer negocios; para los empresarios de turismo este eje de indagación es uno de los de mayor fundamentación e importancia durante y después de la pandemia, la digitalización en plataformas, todo lo que se relaciona con el marketing digital, permite ver cómo el futuro es tecnológico. Por otro lado, esta visibilidad permite que el *e-commerce* se convierta en un canal de reactivación importante e invita a los empresarios a invertir en nuevas tecnologías y

aplicaciones, cambiando de esta manera parte de forma de comercializar los servicios y actualizar a sus actuales y futuros pasajeros.

Los resultados también permiten ver, cómo las medidas tomadas por el Gobierno nacional, en referencia a los alivios tributarios, como auxilio de nóminas, reducción en impuestos y todas las mencionadas anteriormente, se convirtieron en un elemento fundamental durante este periodo. Igualmente, lo planteado por Ramírez (2021), quien evidencia la importancia de estar informado, actualizado y correctamente asesorado en el tema, para evitar caer en errores que pueden perjudicar a la empresa y en estos tiempos hasta puede significar un posible cierre de sus compañías. La investigación deja ver que estas medidas fueron favorables para los empresarios. Los hallazgos reflejan cómo los empresarios del sector lograron verse beneficiados por las ayudas del gobierno en esta crisis. Sin embargo, y concordando con Alvarado-Rodríguez y Camacho-Pérez (2020), al analizar las propuestas del gobierno para el sector se puede evidenciar que ha faltado por su parte reforzar el apoyo al pequeño comerciante dedicado a actividades que dependen del turismo y, de esta manera, aportar no solo en su gestión de negocio, sino también en el sostenimiento de estas medianas y pequeñas empresas dedicadas a la actividad turística.

La innovación y estrategias tomadas por la CCB y el clúster lleva a las agencias de viajes al mundo de la digitalización y cuenta con formaciones y programas para utilizar como herramientas de comercialización enfocándose en hacer del turismo a nivel Cundinamarca más visible frente a sus clientes y la sociedad, en general, es decir, no solo extranjeros, sino también locales. De todas maneras, se deben reforzar las estrategias tomadas por el clúster y, de esta manera, aprovechar todas las herramientas y oportunidades que el marketing ofrece, no solo para poder gestionar la venta de sus servicios turísticos, sino también estar a la vanguardia con las exigencias de los turistas, servicios de calidad a buenos precios, mayor conectividad a nivel país y diversificación turística, acompañado de un turismo experiencial de buena calidad.

La investigación permite ver en lo referente a resiliencia organizacional, la capacidad de adaptación de los empresarios, para afrontar la crisis que tenía el turismo con las fronteras cerradas y una operación en ceros totalmente, como la reacción de rescatar antes del cierre a los

turistas que se encontraban en cada uno de los destinos turísticos no solo a nivel internacional, sino también a nivel nacional. A pesar de estos cierres, las empresas y de acuerdo con lo dicho por Cruz (2021), las micro y pequeñas empresas (mipymes) han encontrado una variedad de formas para ajustarse a la situación; es decir, han generado una serie de estrategias de Resiliencia Organizacional (RO) a través de las cuales han podido afrontar la crisis garantizando su permanencia en el mercado.

La categoría del liderazgo es parte importante de esta investigación, porque proyecta la gran participación del turismo en la economía del país, igualmente como de la mano del Estado y el sector privado se trabaja en una mayor conectividad aérea en el país, tanto interna como externa, permitiendo hacer de Colombia un punto estratégico de conectividad a futuro y líder no solamente en turismo vacacional, sino también en corporativos, aplicando esta oferta de conectividad en la región y ser líder en América del Sur.

La capacidad de reacción en un sector que se cierra totalmente por sus fronteras y no permite el desarrollo de la actividad económica, aprobó ver dentro de los objetivos planteados en la investigación, cómo los líderes de las empresas se reinventaron generando nuevas oportunidades de posicionamiento de los destinos turísticos y sus compañías, gestionando a través de las redes sociales, los destinos turísticos y sus experiencias. Asimismo, permite ver el potencial de diversificación que tienen las compañías en cuanto a destinos y oportunidades de visibilidad en lo digital.

Al analizar los factores de afrontamiento de las empresas del clúster, se evidencia la necesidad de desarrollar programas de capacitación con respecto a marketing buscando a través de este los factores que mejoren la captación, enganche y fidelización de clientes y, de esta manera, llevar a los prestadores de servicios a un nivel de mayor de desarrollo. Esto pude realizarse siempre y cuando se pueda trabajar con las entidades públicas a las que le compete y la intervención de la CCB en lo privado, aprovechando el avance que se está teniendo en cuanto a alianzas por parte del Estado y los desarrollos implementados y que sigue implementado la CCB.

Los empresarios tomaron medidas de afrontamiento en sus compañías frente a la COVID-19, estas mismas son las que permiten generar un desarrollo de mayor aprovechamiento al momento de la reactivación

económica, para esto se hace referencia a las medidas adoptadas en pandemia y las cuales siguen vigentes para el buen funcionamiento de los establecimientos de comercio, que cuentan con el sello "*Check in Certificado*" que generó el Mincit (2020) para identificar los espacios seguros en bioseguridad, igualmente la capacitación del personal y atención a sus huéspedes o turistas generando confianza en el momento de viajar. Aprovechar las oportunidades que se crean con las alianzas para la llegada de nuevas aerolíneas al país, las cuales no solo muestran el buen desarrollo y la confianza que refleja el país y el turismo, sino también las oportunidades que traen consigo estas alianzas para el clúster. Por lo tanto, es importante trabajar con los prestadores de servicios turísticos de manera organizada en la capacitación constante de los hábitos de consumo de los turistas que deja la pandemia, en ellos es significativo resaltar factores como la tecnología, el comercio electrónico y, de esta manera, generar una tendencia de mercado en los empresarios, tomando los beneficios que ofrece la CCB.

Es sustancial resaltar el compromiso que tiene el clúster para cumplir todas las medidas establecidas por el Gobierno nacional en la nueva reactivación, buscando las estrategias de mercadeo e ir al progreso a nivel mundial y hacer que el turismo ocupe un lugar importante en la economía del país. Lo anterior es uno de los mayores generadores de empleo tanto formal como informal lo que permite ver la importancia que puede llegar a tener el clúster a nivel país; posicionar a Bogotá y Cundinamarca con sus programas y oferta turística permite que la reactivación ceda, de manera positiva y con una alta expectativa en su posicionamiento.

Dentro de las limitaciones que permite ver la investigación, en cuanto a la falta de información en las estrategias optadas por el clúster, como el programa turistea, la programación de reactivación económico para los empresarios que hacen parte del clúster y los beneficios que se plantean en reactivación turismo, carecen de alcance informativo para todos los empresarios que lo conforman, lo cual hace que algunos queden en desventaja frente a sus colegas y no tengan la información de primera mano, perdiendo oportunidad de aprovechamiento que, sin duda alguna, les puede aportar y favorecer en la etapa de la recuperación económica.

Todo esto es posible en el momento que se genere más inversión en investigación para desarrollar un turismo sostenible, innovación turística,

infraestructura de las zonas donde se ejerza la actividad turística, como diversificación en la oferta turística aportando, de esta manera, más trabajo formal y con altos estándares de competitividad a nivel mundial, y hacer del clúster, no solo líder en el posicionamiento turísticos, sino también dejar ver el potencial que tiene y los recursos que puede aportar a la sociedad.

Referencias

Abad, C. J. P. y Álvarez, J. D. (2022). Transformación digital y presentación de contenidos web en destinos turísticos de patrimonio industrial. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense, 42*(1), 29).

Aldaban Durán, T. y Patiño Bermúdez, N. (2021). *Análisis de las estrategias de internacionalización del turismo sostenible en Colombia en el marco de la nueva normalidad: caso empresa del sector* [Tesis de grado]. Universidad Piloto de Colombia. Colombia.

Alvarado-Rodríguez, N. A. y Camacho-Pérez, R. M. (2020). *¿Cómo el sector del Turismo en Colombia se reactiva en medio de la pandemia?* [Trabajo de Grado]. Universidad Católica de Colombia. Colombia.

Arias, J. P. S., Arroyo, J. M. C., Suárez, R. y Puello, S. L. Á. (2022). Comercio electrónico y las tendencias tributarias del sector gastronómico en Colombia durante la COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales, 28*(2), 217-232.

Ayala Castro, H. (2020). Comportamiento de ingresos por turismo internacional en Cuba 2014-2018. *Economía y Desarrollo, 163*(1).

Barrios Parejo, I. A., Niebles Núñez, L. D y Niebles Núñez, W. A. (2021). Análisis de la transformación digital de las empresas en Colombia: dinámicas globales y desafíos actuales. *Aglala, 12*(1), 129-141.

Cabrera, A., Carrillo, J., Martínez, P. y Guamán, D. A. (2021). Hacia la transformación digital: estrategias de implementación de funciones sin servidor. *Revista Facultad de Ingeniería, 30*(56), e101.

Cáceres, R. J. y González, M. L. (2021). *Resiliencia y autoeficacia empresarial en el sector hotelero ante un contexto de crisis con enfoque al COVID-19*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). Iniciativa de Clúster de Turismo de Negocios y Eventos. Consultado el 22 de agosto del 2022. https://www.prod.aws.ccb.org.co/Clusteres/Cluster-de-Turismo/Noticias/2015/Septiembre-2015/Suscriben-convenio-para-el-diseno-del-producto-de-turismo-de-negocios-y-eventos-para-Bogota

Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). Consejo ampliado 2020 Iniciativa clúster turismo de negocios y eventos. Consultado el 30 de agosto del 2021. https://www.trayectoriamegacolombia.com/content/download/235511/file/Consejo%20Turismo%202020.pdf

Cámara de Bogotá, C. D. C. (2021). Internacionalización ¿Cómo exportar tus servicios de turismo de negocios y eventos? Consultado el 22 de agosto del 2021. https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/26640

Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). Iniciativas clúster: Diez años impulsando el desarrollo de Bogotá y la Región. Consultado el 30 de agosto del 2021. https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/27841

Castro, R. (2020). Coronavirus, una historia en desarrollo. *Revista médica de Chile, 148*(2), 143-144.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Medidas de recuperación del sector turístico en América Latina y el Caribe: una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia. CEPAL. Consultado el 30 de agosto del 2021. https://www.cepal.org/es/publicaciones/45770-medidas-recuperacion-sector-turistico-america-latina-caribe-oportunidad-promover

Córdoba, V. (2021). Transformación digital en la empresa. *Calidad: Revista mensual de la Asociación Española para la Calidad, 1*, 26.

Crals, E. y Vereeck, L. (2005). The affordability of sustainable entrepreneurship certification for SMEs. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 12*(2), 173-183. https://doi.org/10.1080/13504500509469628

Cruz, M. S., Martín, H. y Fumero, N. P. (2020). Turismo pos-COVID-19. Reflexiones, retos y oportunidades. Universidad de La Laguna. México.

Cruz-Coria, E. (2021). Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19. *Nova scientia, 13*(27), 00016.

Chinchay Díaz, W. y Chávarry, P. R. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana de Gerencia, 26*(5), 650-662. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41

De los monteros, G. N. E., y González, F. C. V. (2021) Capítulo VI innovación en la oferta turística, factor clave para la competitividad de un destino agroalimentario. Estudio de caso: aculco, estado de México. Turismo y gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México. 155-177.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica, 2*(7), 162-167.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2020). ¿Qué es la Misión de Internacionalización? Consultado el 30 de agosto del 2021. https://www.dnp.gov.co/DNPN/mision-internacionalizacion/Paginas/que-es-la-mision-de-internacionalizacion.aspx#:~:text=La%20Misi%C3%B3n%20de%20Internacionalizaci%C3%B3n%2C%20una,medio%20del%20comercio%20internacional%2C%20el.

El Tiempo (2020). No habrá vuelos nacionales e internacionales hasta 30 de junio. Nota de prensa. Consultado el 30 de agosto del 2021. https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/cuarentena-en-colombia-no-habra-vuelos-nacionales-e-internacionales-hasta-30-de-junio-497312

Escorsa, i Castells, P., u Valls Pasola, J. (2021). Tecnología e innovación en la empresa. Evaluación del impacto del brote de COVID-19 en el turismo internacional Barómetro OMT del Turismo Mundial (2020, mayo) Con especial enfoque en el impacto de la COVID-19. https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421831

Galán Otero, M., Vélez Rivas, M. L., Triviño, L. F. y Morales-Betancourt, D. (2020). Desafíos de la certificación en sostenibilidad turística para el área delimitada del centro histórico la candelaria de Bogotá (Colombia). *Estudios y perspectivas en turismo, 29*(4), 1155-1178.

García Lozano, J. I. (2020). El pacto mundial, punto de convergencia en la línea del tiempo del desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial y su influencia en las empresas (Doctoral dissertation, Ciencias Económicas y Administrativas-Maestría en Administración). Colombia.

García, M. A. (2021). Propuesta para el diseño de producto de turismo cultural. Caso: Arboledas, Norte de Santander. *Revista Habitus: Semilleros de investigación, 1*(2), e12174.

García, J. J., Tumajulca, I. A. y Cruz, J. J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el COVID-19. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 12*(2), 99-110.

García, D. P. y Pardo Rodríguez, M. L. (2021). Estrategias para el fortalecimiento de alianzas territoriales en torno al turismo del Nevado del Cocuy en el marco de la política de turismo sostenible de Colombia. https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/28829.

García-Sornoza, D., García-Revelo, D. y Mora-Romero, K. (2020). Digitalización e internacionalización de la operadora de turismo latín adventures cía Ltda. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun, 4*(7), 124-151.

Gómez Gómez, D. S. (2021). *Centro de convenciones La Arenosa: Malecón Barranquilla-sector Puerta de Oro*. Consultado el 22 de agosto del 2021. http://hdl.handle.net/10584/10042

Gualdron Balaguera, J. S. (2021). Impacto y perspectivas futuras del sector turismo frente a la pandemia del COVID-19. *I+D Revista de Investigaciones, 16*(2), 26-34.

Guzmán, (2021). Estudio de caso: transformación digital de Renault Sofasa [Doctoral dissertation]. Universidad EAFIT Colombia.

Guzmán, A. y Trujillo, M. (2008). Emprendimiento social - revisión de literatura. *Estudios Gerenciales, 24*(109), 105-125.

Hernández, A. L., Acosta Márquez, M. P., Delfín Pozos, F. L. y López Fernández, E. (2021). El COVID-19 y su impacto en el ámbito económico y político. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales, (1)*14.

Jumbo Ordóñez, D. P., Campuzano Vásquez, J. A., Vega Jaramillo, F. Y. y Luna Romero, A. E. (2020). Economic crisis and COVID-19 in Ecuador: impact on exports. *Revista Universidad y Sociedad, 12*(6), 103-110.

Keller, P. I. (2012). Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad. *Visión de futuro, año 9* 16(1).

Klein Woolthuis, R. J. (2010). Sustainable Entrepreneurship in the Dutch Construction Industry. *Sustainability, 2*(2), 505-523.

Lacruhy, C y Perpuli, A. (2021). La resiliencia como estrategia de recuperación en un destino turístico internacional. Caso Los Cabos, México.

Lanuez, M. y Fernández, E. (2014). Metodología de la Investigación Educativa. (CD-ROM). IPLAC, La Habana, Cuba.

López, E. (2020). Era pos-COVID-19: Propuestas para acelerar la recuperación del turismo desde el punto de vista de los profesionales del sector. En *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades* (pp. 305-308). Cap 26. Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel.

López-Rodríguez, C. E., Moscoso-Aldana, R. A., Ávila, C. D. e Ibarra-Nieves, J. D. (2021). Internacionalización de alojamiento y servicios de comida. Determinantes para su éxito comercial. *Revista Economía y Política, 34*, 56-72. https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/REP/article/view/3583

Martínez Miguélez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma, 27*(2), 07-33.

Martín, R. H. (2020). Un enfoque sistémico para entender y afrontar la crisis turística. En *Turismo pos-COVID-19: reflexiones, retos y oportunidades* (pp. 45-49). Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.

Medina, C. Chavira, J., Aburto, T., Nieto, C., Contreras-Manzano, A., Segura, L., ... & Barquera, S. (2021). Revisión rápida: evidencia de transmisión por COVID-19 e infecciones respiratorias agudas similares en espacios públicos abiertos. *Salud pública de México, 63*, 232-241.

Mendoza, A. G., Zepeda Arce, A. y Villafuerte, J. S. (2021). Turismo en tiempo de pandemias. COVID-19 en Latinoamérica. *Turismo y Sociedad, 29*, 129.

Millán, E. J. C. y de Empresas, E. P. D. A. (2021). *Impacto económico en el sector empresarial durante la pandemia del COVID-19 en la actualidad*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). Sello de Bioseguridad "Check in Certificado". Consultado el 10 de septiembre del 2021 https://bioseguridad.mincit.gov.co/

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). $9,1 billones alcanzó el PIB de alojamiento y servicios de comida en el tercer trimestre del año. Nota de prensa. Consultado el 31 de agosto del 2021. https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/pib-de-alojamiento-en-el-tercer-trimestre-del-ano/

Pacacira Cortés, Z. S. (2022). *Estrategia de marketing experiencial a partir de herramientas tecnológicas, para la promoción del turismo en Boyacá, caso de estudio Museo del Chocolate en Villa de Leyva*. Universidad Santo Tomas. Colombia.

Patzelt, H. y Shepherd, D. (2011). Recognizing Opportunities for Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(4), 631-652.

Pizarro Hofer, R. (2020). Un paso más allá de la COVID-19. *El trimestre económico, 87*(348), 1033-1057.

Pololikashvili (2020), Guiar La Recuperación del Turismo. Nota de prensa. Consultado el 28 de agosto del 2021. https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19

Ramírez Contreras, S. J. y Urrego Martínez, W. *Análisis de los beneficios tributarios producto de las medidas adoptadas a partir de la emergencia ocasionada por el COVID-19 en Colombia*. Universidad Santo Tomás. Colombia.

Reuveny, R. y Thompson, W. R. (2001). Leading sectors, lead economies, and economic growth. *Review of International Political Economy, 8*(4), 689-719.

Rivera Costales, J.A. y Alta-Tierra, L. A. (2021). Marketing experiencial para las empresas del sector privado. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 6*(12), 144-178.

Riveros Montiel, T. I. y Olmedo de Ríos, S. L. (2020). El turismo como opción de desarrollo sostenible. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible, 13*(28), 15-40.

Rodríguez, L. C. y Ríos-Osorio, L. A. (2016). Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI. *Dimensión Empresarial, 14*(2), 73-89.

Rosselli, D. (2020). COVID-19 en Colombia: los primeros 90 días. *Acta Neurológica Colombiana, 36* (2, Supl. 1), 1-6.

Santamaría, J. (2021). Liderazgo de equipos virtuales: estudio bibliométrico. *Tendencias, 22*(2), 349-370.

Silva de Souza, M., de Azevedo Irving, M., Mello e Souza, C. y Furgel de Lima, M. (2021). Turismo étnico indígena: definición conceptual, potencialidades y desafíos en Brasil. *Turismo: Visão e Ação, 23*, 308-328.

Tilley, F. y Young, W. (2009). Sustainability Entrepreneurs: Could They Be the True Wealth Generators of the Future? *Greener Management International,* 55, 79-93.

Triana, A. C. (2021). Medidas tributarias para afrontar el COVID-19 en Colombia. *Revista Derecho Fiscal, 18*.

UNTWO. (2020). The Impact of COVID-19 on Tourism. World Tourism Organization. Consultado el 28 de agosto del 2021. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-08/UN-Tourism-Policy-Brief-Visuals.pdf

Voronkova, L. P. (2020) Transformación digital del turismo en América Latina. *Rev. Iberoamérica*, *2*, 91-108.

Wright, Handel. (2006). Are we (t)here yet? Qualitative research in education's profuse and contested present. *International Journal of Qualitative Studies in Education,* 19, 793-802.

Capítulo 4

Clúster de construcción

Erika Alejandra Vásquez Rodríguez, Mg.
Maestría en Gerencia Estratégica de Mercadeo
Politécnico Grancolombiano
alevasquez91@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La pandemia COVID-19, causada por el virus SARS-COV-2 afectó la rutina diaria de toda la población en el mundo (Seufert *et al*., 2022), exigiendo varias medidas preventivas guiadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) para el mundo entero (Moretti *et al*., 2020). Entre ellas, la necesidad de tomar acciones para contener la movilidad como el confinamiento, el distanciamiento social y el uso de mascarilla. Por consiguiente, ha afectado las vidas desde cualquier punto de vista y, sin duda, el impacto es profundo y tendrá un efecto a largo plazo (Baber, 2020).

Por otra parte, el nuevo coronavirus no solo ha producido consecuencias graves desde el punto de vista médico y epidemiológico, sino también repercusiones culturales, sociales, políticas y económicas, generando una desestabilización general y obligando al comercio a que cerrara sus puertas, congelando industrias enteras y haciendo que las empresas implementaran campañas buscando nuevas formas de actividades comerciales y a replantearse la manera cómo se relacionan con sus clientes (Fiocruz, 2020).

El 2020 fue un año que revolucionó la forma de vivir, pues necesariamente se migró hacia una nueva normalidad que transformó el formato de comunicación y, principalmente, la forma de adquirir un producto o servicio, teniendo un impacto fundamental en el marketing que ha dado un giro de 360 grados para poder satisfacer rápidamente las necesidades de una población obligada al confinamiento (Labrador *et al*., 2020). De acuerdo con

las cifras del Observatorio E-commerce (2022) del Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación (MinTIC), durante el 2021 se realizaron un total de 272,3 millones de transacciones de venta en línea, que representan ingresos de 39,9 billones de pesos anuales, lo que demuestra un crecimiento de 18,1 billones de pesos entre el 2019 y el 2021, es decir, se evidencia un crecimiento significativo con respecto a los años prepandemia.

Según Kaminsky (2003), "las crisis no son un fenómeno nuevo y, tanto las causas como las consecuencias sugieren la existencia de la variedad", por lo tanto, esta crisis ha permitido acelerar bruscamente un crecimiento en relación con el comercio en línea, quebrantando las reglas y produciendo un volcamiento masivo hacia este sector, el cual es aprovechado por aquellos negocios que cuentan con una fuerte presencia en internet y han logrado una fuerte reputación *online*. Por consiguiente, el marketing digital se ha convertido en una herramienta efectiva de apoyo para las empresas, obteniendo resultados favorables en el mercado, convirtiéndose en una ventaja competitiva, ya que la llegada de lo *online* generó un cambio en la forma de comunicación y relación con los clientes (Hoyos-Estrada y Sastoque-Gómez, 2020).

Dicha comunicación y relación es llevada a cabo por el conjunto de estrategias de mercadeo dispuestas en la web, para que el usuario tome decisiones con base en lo que previamente ha planeado la empresa, así como, el conocimiento en publicidad y relaciones públicas que comprenden el concepto de marketing digital (Selman, 2017).

Las pequeñas y medianas empresas son responsables por el 80% de los empleos formales con una caja para operar entre 1 y 4 meses, lo que las hace más vulnerables a las crisis. Las grandes empresas, por su tamaño, escala, reconocimiento de marca y capacidad de caja tienen mayores condiciones de pasar por la crisis sin grandes impactos a mediano y largo plazo (Contreras-Buitrago y Cuadrado-Cristancho, 2021). Sin embargo, con la COVID-19, las empresas se vieron obligadas a afrontar la crisis haciendo cambios en sus estructuras de trabajo para lograr adaptarse al confinamiento, sostenerse económicamente, entre otros. Todo se ha visto afectado y se han encontrado nuevas formas de vivir y resolver los problemas del día a día (Labrador *et al*., 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, las economías más débiles que aún estaban en proceso de crecimiento, como Colombia, tienen el reto aún más grande; pues, según cifras del DANE, en el 2019, las pequeñas y medianas empresas (pymes) representaban más del 90% del sector productivo nacional y generaban el 35% del PIB y el 80% del empleo en toda Colombia (Mintrabajo, 2019). Por otro lado, si bien durante el 2020 todos los sectores económicos se vieron afectados, según cifras del DANE (2020), el sector de construcción tuvo un decrecimiento del -26,8% en comparación con los años anteriores en términos de su contribución al PIB nacional.

En este escenario generado por la pandemia, estas empresas afrontan numerosos desafíos, como mejorar el manejo del flujo de caja, migrar el modelo de negocio a digital y, sobre todo, transformar el departamento de marketing, pues el mercado cambió, incluyendo la forma de conquistar clientes. Ahora, quedarse atrás no es una opción y los contextos en los que se vive demandan una adaptación y reacción inmediata, cambiando el enfoque para relacionarse y generar contenido de productividad (Labrador *et al.*, 2020).

Uno de los sectores económicos más grandes de las economías en el mundo es el sector de la construcción, que causa impacto en la generación de empleo, comercio de materiales y desarrollo de infraestructura esencial en el desarrollo social (Ortiz *et al.*, 2019). El mercado global está inmerso en un ambiente de incertidumbre económica y política, en el cual el comercio y la producción industrial mostraron signos de marcada debilidad. Sin embargo, y a pesar de los infortunados pronósticos en materia de economía global, se augura un crecimiento económico en países en vía de desarrollo como Colombia (Sarmiento y Rincón, 2020).

Para el 2020, el sector de la construcción se perfilaba como una industria que marcaba el crecimiento, sin embargo, la pandemia desencadenada por el coronavirus alteró todos los programas de este renglón de la economía, el cual ha intentado revertir los efectos de la parálisis en las diferentes capitales y municipios del país. Desde mayo del 2020, un 95% de las obras en Colombia (2600 proyectos aproximadamente), se encuentran operando bajo estrictos protocolos de bioseguridad. Según las cifras del DANE (2020), la pandemia le pasó una costosa factura al empleo, pues en el 2020, cerca de 463000 personas dejaron de estar ocupadas en el renglón constructor

(*Portafolio*, 2020). Por lo anterior, el ministro de Vivienda, Jonathan Malagón menciona que "La construcción se convertirá en uno de los ejes de la estrategia de recuperación", pues asegura junto a la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol, 2020), que entre el 2020 y 2022 se generarán 300 000 nuevos puestos de trabajo directos y 420 000 indirectos. Además, las proyecciones del gremio constructor le apuntan no solo a la generación de 720 000 empleos, sino a la ejecución de 500 000 viviendas (en proyectos formales) y a la ejecución de 12 millones de metros cuadrados en iniciativas que no son de tipo residencial.

De acuerdo con lo mencionado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2021), el clúster de la construcción comprende la producción de insumos y comercialización de construcción, obras civiles e inmobiliarias y es un escenario neutral en el cual líderes empresariales, Gobierno, entidades de apoyo y academia, trabajan colaborativamente para incrementar la productividad y la competitividad del sector; y no es para menos, pues la construcción ha sido uno de los sectores más dinámicos en los últimos años y un impulsor de la economía nacional, pues todo el sector de la infraestructura aportó en el 2019 un 10,7 % del PIB; únicamente en Bogotá aporta el 19,7 % y genera 678 588 empleos en la misma ciudad. También ha promovido cambios positivos para la cultura y, sin duda, ha mejorado la calidad de vida de los colombianos, en general.

En junio del 2021, la Secretaría de Hábitat y la Cámara Colombiana de la Construcción Bogotá y Cundinamarca lanzaron conjuntamente la estrategia "Unidos construimos reactivación". La gran meta de esta estrategia era lograr que en ese año se iniciara la construcción de 37 000 inicios de vivienda VIS (vivienda de interés social) y VIP (vivienda de interés prioritario) en trece localidades de la ciudad, con los cuales se espera generen casi 185 000 nuevos empleos directos e indirectos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021). En el evento, se confirmó que se crearían y se llevarían a cabo acciones que impulsen conjuntamente la economía de la capital del país a través de producción de vivienda y se destacó la resistencia que tiene el sector de la construcción a pesar de los obstáculos que ha traído por la pandemia, así como la importancia de dar un empuje al inicio de las obras teniendo en cuenta que esto permitirá reactivar otros 36 sectores productivos y más del 54 % de la industria manufacturera, que también impacta la actividad de la construcción.

Es así como el sector de la construcción es vital para la reactivación económica del país en la época actual (COVID y posCOVID), puesto que le apunta directamente a la generación de empleo, mejora los índices de competitividad, y lo más interesante, es que se hace necesario el trabajo conjunto entre el sector público y privado para la elaboración y la ejecución de proyectos que, de seguro, contribuirán al desarrollo integral de toda la población. Con base en los anteriores razonamientos y con el fin de aportar información de los factores críticos de gestión competitiva empresarial, se pretende resolver la siguiente pregunta: ¿cuáles son los factores de afrontamiento ante la COVID-19, por parte de las empresas que componen el clúster de construcción de la Cámara de Comercio de Bogotá?

A continuación, se presenta la revisión de la literatura presentando las categorías orientadoras que son conceptos que le permiten orientar al lector y trazar la ruta para lograr los objetivos de este estudio.

Revisión de literatura

La cuarentena y la interrupción de actividades no esenciales como medida para contener la pandemia de COVID-19 ha afectado negativamente a todas las economías del mundo (Caballero-Morales, 2021). Las condiciones y las restricciones impuestas en la mayoría de los países entre las personas han provocado distorsiones en el sistema de oferta y demanda de bienes, ralentizando todos los sectores económicos (Adam y Alarifi, 2021). Por lo tanto, la crisis provocada por la COVID-19 afectó sistemáticamente la movilidad social, la gestión, la planificación y el funcionamiento del Estado y las organizaciones, con importantes impactos en el empleo y en la sostenibilidad económica y social (Castro *et al*., 2020).

Colombia no es ajena a la situación mundial, la actividad económica, el empleo y el nivel de precios han tenido disminuciones significativas, las cuales, aunque se han venido recuperando a partir de una progresiva relajación de las medidas por parte del Gobierno, aún se mantienen en niveles inferiores (Mejía *et al*., 2020). Por ello, es fundamental conocer cuáles son las dimensiones que los líderes de las organizaciones que componen el clúster de Construcción de la Cámara de Comercio de Bogotá (2021) han empleado y qué medidas han adoptado para minimizar los efectos nocivos

frente a la COVID-19, por lo cual se presentan las categorías orientadoras de afrontamiento en el marco de la presente investigación: 1) innovación en procesos de gestión, 2) resiliencia organizacional, 3) liderazgo empresarial, 4) transformación digital, 5) estrategia de negocio y 6) alivios tributarios.

Innovación en procesos de gestión

De acuerdo con Chirumalla (2021), para lograr diferenciación y la superioridad frente a la competencia, es vital para las organizaciones el desarrollo de innovaciones en sus procesos. Ahora bien, la innovación de procesos está empujada primordialmente por objetivos de producción internos, que se basan en el desarrollo y la ejecución de métodos, procedimientos, técnicas completamente nuevas o mejorado de forma importante (Chirumalla, 2021).

Las crisis epidémicas globales como la COVID-19 suelen exponer a las organizaciones a diversos tipos de desafíos que pueden poner en riesgo sus operaciones, debilitando sus posiciones financieras y exponiéndolos incluso a riesgos financieros (Adam y Alarifi, 2021). En ese contexto, se espera que, después de la pandemia, muchas empresas desaparezcan debido a que "la nueva normalidad" requerirá cambios en la gestión empresarial y de la infraestructura (Caballero-Morales, 2021). Por ello, para reducir este riesgo y mantener su desempeño financiero y lograr una ventaja competitiva, es necesario que las organizaciones adopten la innovación como un aspecto clave y relevante para la recuperación empresarial que les permitirá perdurabilidad en entornos altamente competitivos en el periodo pandémico en curso y posterior a la COVID-19 (Markovic *et al.*, 2021).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2006, citada en Silvestre Pardo y Rodríguez Flórez, 2018, p. 7), en el documento titulado *Manual Oslo*, expone la importancia de aumentar el crecimiento económico a partir de la práctica de la innovación; esta ha sido identificada como un poderoso factor determinante para la capacidad de adaptación de las organizaciones que se puede medir a través de tres dimensiones: 1) innovación de producto, 2) innovación de procesos, 3) innovación de sistemas de gestión.

Específicamente, la innovación de productos ha sido identificada como la más importante para mejorar el desempeño de las empresas;

sin embargo, en la práctica, las preocupaciones sobre "cuándo", "dónde" y "cómo" realizar la innovación son importantes al seleccionar e implementar las estrategias y las herramientas técnicas y de gestión necesarias. Esto se debe a que las principales dimensiones de la innovación pueden implicar altos costos y riesgos, y el actual evento de COVID-19 ha incrementado ambas, afectando severamente el desempeño cualquier empresa (Caballero-Morales, 2021).

En el sector de la construcción, dicho impacto se reflejó principalmente en la salud y la seguridad ocupacional y cómo puede afectar las operaciones en el sitio y los riesgos imprevistos. Por ello, muchos proyectos de construcción han comenzado a implementar procesos ajustados que respaldan una cadena de suministro eficiente con una gestión de costos eficaz (Bennett y Mayouf, 2021), lo que ha conllevado a un cambio general en los procesos para ejecutarlos de manera remota, y así implementar soluciones y técnicas digitales que amparen el curso de cualquier proyecto.

Por otra parte, la economía circular se está volviendo bien conocida como un concepto clave para la gestión de los recursos y técnicos hacia una sociedad más sostenible. Con ella se aumenta el capital, se optimizan los rendimientos de los recursos naturales y se minimizan los riesgos del sistema (Cerda y Aygun, 2016).

El sector de la construcción es un sector intensivo en recursos en el cual el cambio de pensamiento lineal (poco sostenible para el planeta) a circular puede ser importante para disminuir los residuos, reutilizar los materiales de construcción y adoptar soluciones regenerativas para la producción de energía y la protección de la biodiversidad; reduciendo así los impactos y ahorrar recursos en todo el mundo. Por lo tanto, es probable que las decisiones que se tomen hoy en ese sector tengan un impacto social generalizado en el futuro (Sparrevik *et al*., 2021).

Por lo anterior, se percibe que la innovación puede ser considerada como la introducción de un nuevo bien en el mercado, un nuevo método de producción o la implantación de mejores prácticas en la construcción con el fin de incrementar la productividad y la competitividad. En esta línea puede medirse cómo una empresa adopta la innovación para su propia perdurabilidad, destacando los procesos más eficientes y eficaces.

Resiliencia organizacional

Por un lado, de acuerdo con Magnas *et al.* (2020), la resiliencia organizacional abarca todas las herramientas de participación que fortalezcan el afrontamiento en nuevas circunstancias sociales, económicas y culturales.

Por otra parte, la resiliencia organizacional ha sido definida de manera diferente por varios autores; por ejemplo, Wildavsky (1988) la define como un talento de versatilidad y adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo, mientras que Diamond (1996) y Meneghel *et al.* (2013) la definen como la capacidad del sistema social de responder a los cambios.

De acuerdo con el informe de la situación económica mundial en el 2021, la COVID-19 ha sido reconocido como la peor crisis en el último siglo, así que, la incertidumbre es duradera y las organizaciones deben tomar decisiones difíciles para preservar el empleo y la producción (Corrales *et al.*, 2021). Se han visto afectados los patrones de producción (interrupción de las operaciones) y consumo en todo el mundo, impidiendo así el pago de los costos operativos y los salarios de los empleados, de tal manera que todo el ciclo de desarrollo económico ha llegado a sus niveles más bajos (Rai *et al.*, 2021). Por ello, muchas organizaciones se han visto obligadas a responder, buscando soluciones para reinventar sus modelos de negocio, operaciones diarias y canales de comunicación (Mont *et al.*, 2021), mostrando así resiliencia organizacional como anticipación de crisis y supervivencia, solidez organizacional y recuperabilidad en un entorno turbulento (Rai *et al.*, 2021).

La industria de la construcción, un elemento esencial de la economía global, también se ha visto afectada por la pandemia. Esta industria es muy diversa, pues incluye la construcción de nuevos edificios, la renovación y el mantenimiento de edificios existentes, además de otro tipo de proyectos relacionados con la ingeniería civil como carreteras, servicios públicos, transporte, energía e instalación de gestión de residuos (Husien *et al.*, 2021).

Por lo anterior, la falta de capacidad de los proveedores para entregar materiales, la escasez de mano de obra especializada y personal clave en proyectos de construcción, el aumento de costos de materiales, la interrupción de la cadena de suministro en todo el mundo y los cambios dinámicos del entorno de trabajo son solo algunos de los desafíos que enfrenta la industria (Husien *et al.*, 2021).

Sin embargo, el sector ha venido adoptando estrategias de afrontamiento para controlar o mitigar los impactos de la pandemia y así garantizar la continuidad del negocio, mitigando el impacto económico y social que implica que una industria tan importante vaya en declive (Gómez, 2020).

Dichas estrategias pueden ser: lograr condiciones seguras en el lugar de trabajo, desarrollando nuevos estándares y estrictos protocolos de bioseguridad ocupacional, esto incluye exámenes a sus colaboradores y entrega de equipo de protección personal adicional y, por otra parte, desarrollar técnicas que reduzcan el factor humano en los lugares de trabajo como por ejemplo realizar video llamadas entre el director del proyecto y contratistas (Raoufi y Fayek, 2021).

Por lo anterior, la resiliencia organizacional se da en la capacidad que tuvieron las empresas en el sector de la construcción para adaptarse a cualquier tipo de cambio en medio de una incertidumbre económica, logrando resistir durante la crisis y gestionando la continuidad del negocio en medio de una pandemia.

Liderazgo empresarial

En el entorno actual de competencia global, la perdurabilidad de las organizaciones depende de su facultad para lograr generar valor agregado a sus clientes y proveedores, lo cual es la base de su competitividad y posicionamiento del mercado. Por lo anterior, si las organizaciones desean continuar en auge, es necesario que incluyan cambios en sus procesos internos, estructuras organizacionales, mercados y tecnologías (Rodríguez y Gamboa, 2018). Por lo tanto, el liderazgo es fundamental y se debe priorizar como un proceso que nace de la misma organización, con el fin de acoplarse a las inciertas condiciones del ambiente; de ahí que el líder se convierte en un facilitador que permite y favorece la movilización de la organización (Gómez, 2021).

De acuerdo con Zulu y Khosrowshahi (2021), el cambio organizacional es fundamental para que las empresas sigan siendo relevantes y competitivas, y sin duda, la tecnología es uno de los grandes causantes del cambio. Por ello, para que las organizaciones tradicionales tengan éxito en este ambiente tan activo se requiere una transformación organizativa

crucial para adaptarse al entorno digital y dicha transformación reclama un liderazgo digital poderoso.

Por ello, las empresas de la industria de la construcción están experimentando una presión excepcional para transformarse debido a los avances tecnológicos digitales. Sin embargo, se percibe que a esta industria le cuesta la adopción de tecnologías digitales para mejorar sus servicios, procesos y productos. Allí es donde cobra importancia el liderazgo empresarial, pues este radica en ser el impulsor esencial del proceso administrativo y de su gestión para lograr la calidad integral de las empresas (Ortiz, 2006). Por lo tanto, los líderes empresariales de la construcción son clave para impulsar la transformación digital en sus organizaciones y deben estar a la vanguardia del impulso de la innovación empleando habilidades de liderazgo digital (Zulu, 2021).

En línea con lo anterior, los líderes de la industria de la construcción deberán asumir el reto para crear un entorno donde desde la organización se movilice y se impulse el crecimiento económico y se perciba así una estrategia de liderazgo óptima.

Transformación digital

De acuerdo con Panenkov *et al*. (2021), en un sentido estricto, la digitalización corresponde a transformar la información en forma digital; y en un sentido amplio la digitalización es sinónimo del concepto transformación digital como evolución de todos los elementos del sistema con el objetivo de un desarrollo económico sostenible en el entorno de un nuevo orden tecnológico y desarrollo sostenible de los territorios y desarrollo sostenible, en general. La pandemia de COVID-19 y las medidas asociadas como el aislamiento reafirmaron el valor de la digitalización (Kudryavtseva y Vasileva, 2021).

Una de las industrias más importantes en la generación de empleo en muchos países y un contribuyente indispensable a su desarrollo económico es el de la construcción, la cual, en la última década, ha sido testigo de cambios sin precedentes en las tecnologías y los procesos asociados a dicha industria (Karmakar y Delhi, 2021). Sin duda, la digitalización de la industria de la construcción es uno de los elementos de la innovación, por lo tanto, dichas novedades deben aumentar la calidad y la seguridad del

proceso de construcción logrando así la transformación competitiva de la industria. Adicionalmente, para implementar las tecnologías digitales en el sector, es fundamental crear condiciones que aporten a la implementación de las tecnologías de la información y la automatización de los procesos de construcción (Kudryavtseva, y Vasileva, 2021).

Por consiguiente, las tecnologías digitales, especialmente, durante la pandemia, han contribuido al buen manejo de aspectos necesarios para la sociedad tales como: contrarrestar el aislamiento, propagar medidas profilácticas y contribuir al funcionamiento de sistemas económicos (CEPAL, 2020). Asimismo, la perdurabilidad del sector se ha logrado mantener gracias al acceso y la disposición de dispositivos electrónicos, que generan una comunicación asertiva y confiabilidad en todo el proceso de un proyecto, creando nuevas y múltiples oportunidades de desarrollo para las empresas que componen este clúster como eficiencia, rentabilidad, ahorro de costos e impactos ambientales (Kudryavtseva y Vasileva, 2021). Por lo anterior, la transformación digital se percibe como el impacto en innovación, automatización de procesos y sostenibilidad en la industria de la construcción, convirtiéndola en uno de los principales retos para el sector.

Estrategia de negocio

Porter (2021) menciona que la estrategia es vital para lograr que una organización ejerza un nivel superior y establezca una ventaja competitiva, la cual, al final, es la meta principal de todo negocio. En línea con lo anterior, una empresa logra ser mejor que sus rivales solo si se consigue una diferenciación que pueda mantenerse en el tiempo.

La advertencia de la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre la pandemia de COVID-19 trajo consigo implícita la existencia de una crisis triple en la economía global sin precedentes: sanitaria, económica y social (Gómez, 2020). Por lo anterior, las empresas se han visto en la necesidad de la creación de estrategias empresariales en un contexto de elevada incertidumbre; considerando posibles escenarios y aprobando nuevos diseños organizativos que intensifiquen su capacidad de adaptación y logren sostenibilidad (Gómez, 2020).

En línea con lo anterior, la industria de la construcción es considerada como un sector complejo en la economía mundial, teniendo en cuenta que abarca una amplia gama de participantes y tiene conexiones con otras áreas específicas como la fabricación de materiales, equipos, mano de obra, energía, entre otras (Ogunnusi *et al*., 2021).

Asimismo, las consecuencias ocasionadas por la pandemia y el elevado dinamismo que caracteriza el entorno actual, exigen a las organizaciones demandar nuevas estrategias en este sector, combinando decisiones tácticas que prioricen la rápida y eficiente respuesta a los problemas de corto plazo (generadas por la pandemia) y paralelamente incorporar estrategias que incluyan variables tecnológicas, de eficiencia, sostenibilidad, digitalización y responsabilidad social (Gómez, 2020), que les permitan una recuperación económica acelerada y prosperen en un mundo poscovid-19.

Alivios tributarios

Fundamentando la necesidad demostrada por la actual crisis sanitaria en el mundo, la economía por estos días requiere una nueva versión del contrato social, en el que el Estado, mercado y empresa deberán compartir responsabilidades más equilibradas con el fin de sostener los tres objetivos sociales de prosperidad, inclusión y sostenibilidad (Gómez, 2020).

De acuerdo con la dian (2007), en el sector de la construcción, cuando se habla de alivios tributarios del lado de la oferta, se refiere a aquellas ayudas que son otorgados por parte del legislador a quienes ofrecen un servicio de financiación para la adquisición de vivienda o para su construcción. Por otra parte, los alivios tributarios del lado de la demanda son aquellos tratamientos especiales que son concedidos a los contribuyentes del impuesto de renta interesados en adquirir vivienda, obteniendo alguna compensación en materia fiscal. Los beneficios en cuestión son: la deducción permitida de los intereses hipotecarios y la aceptación como ingreso no constitutivo de renta de los recursos depositados en cuentas afc.

Por lo anterior, y en ocasión a la coyuntura económica provocada por la covid-19, el Gobierno nacional no solo adoptó medidas de prevención, para evitar el contagio, sino que incorporó medidas propias de índole fiscal que pretende aliviar los efectos tributarios en todos los sectores de la

economía. Con estas medidas, el Gobierno buscó facilitar el cumplimiento de obligaciones tributarias, proporcionar apalancamiento financiero para la liquidez y el alivio en caja, para las empresas y hogares en Colombia (Triana, 2021).

Teniendo en cuenta los argumentos presentados en la literatura anteriormente revisada, y basados en la relevancia que tiene el clúster de construcción para la reactivación económica del país se plantea el objetivo general: explorar los factores afrontamiento ante la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de construcción de la Cámara de Comercio de Bogotá, con el fin de identificar las mejores prácticas y la ejecución de planes efectivos que permitieron la sostenibilidad de las organizaciones.

Apoyado de los siguientes objetivos específicos:

- Explorar las experiencias asociadas al afrontamiento ante la crisis generada por la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de construcción de la CCB.
- Analizar los factores críticos de afrontamiento posterior a la crisis generada por la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de construcción de la CCB.
- Identificar las acciones y las mejores prácticas de afrontamiento de las empresas que componen el clúster de construcción de la CCB, que les permitieron superar la crisis de COVID-19 con el fin de documentar información que pueda mejorar su propia gestión competitiva y de mercadeo.

MÉTODO

A partir de la literatura revisada y definidos los objetivos de este estudio, se aborda la estrategia metodológica basada en una investigación exploratoria, la cual es utilizada para estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para profundizar y comprenderlo mejor (Hernández *et al.*, 2018), desde un enfoque de investigación cualitativo, lo que permite evidenciar el conocimiento, las capacidades y la conducta del consumidor (Morales y López, 2008), toda vez que la literatura confirma

que se deben identificar y conocer las estrategias de afrontamiento ante la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de construcción de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Instrumento

Se definió como instrumento de recolección de información la entrevista que es una de las herramientas más utilizadas en la investigación cualitativa, lo cual, a través de una comunicación oral, se producen un intercambio de ideas y significados, lo que genera información y datos relevantes (Troncoso y Amaya, 2017; Morales y López, 2008) sobre los factores de afrontamiento que ejecutaron las empresas durante la crisis sanitaria generada por la COVID-19.

Las preguntas que guían el instrumento de recolección de datos y que condensan las categorías establecidas en el marco teórico fueron previamente validadas, aprobadas y expresando pertinencia por un experto académico en investigaciones cualitativas y por la directora del Clúster de Construcción, Mónica Páez Moreno. Las preguntas incluidas en el instrumento de recolección se encuentran relacionadas en la tabla 1.

Tabla 1. *Categorías orientadoras para explorar factores de afrontamiento ante la COVID-19*

I)	Innovación en procesos de gestión: ¿Cómo logra su empresa adoptar la innovación para la recuperación empresarial? ¿Cuáles son los procesos de gestión que más se destacan dentro de su organización?
II)	Resiliencia organizacional: ¿Cómo logra su organización adaptarse y resistir durante la crisis? ¿Cómo lograron la gestión para la continuidad del negocio durante la pandemia?
III)	Liderazgo empresarial: ¿Cómo percibe la estrategia de liderazgo realizada por los directivos en la industria?
IV)	Transformación digital: ¿Cuál cree que fue el principal reto para la industria desde el punto de vista de transformación digital? En su opinión, ¿cuál es el impacto de la transformación digital en el sector?
V)	Estrategia de negocio: ¿Cuál es la estrategia más importante que han utilizado para la recuperación económica?
VI)	Alivios tributarios ¿De qué forma impactó al sector, los alivios tributarios ofrecidos por el Gobierno durante el periodo de pandemia?
VII)	Emergente: De los anteriores aspectos de afrontamiento, ¿qué otro considera importante para la sostenibilidad de la organización?

Fuente: elaboración propia.

Participantes

Para la determinación de las empresas participantes y la definición de las personas entrevistadas, se utilizó un diseño muestral no probabilístico por juicio, cuyas características implicaban conocimientos relacionados con las categorías orientadoras de la revisión de la literatura y pertenecer a las empresas inscritas del clúster de Construcción de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Debido a lo antes expuesto, y con el ánimo de garantizar la objetividad y exactitud en la investigación, se utilizó como recurso de información la base de datos general y gratuita (RUES) que entrega la Cámara de Comercio a todas las empresas que hayan actualizado su registro mercantil antes del 31 de marzo del 2021, las cuáles fueron localizadas entre octubre y noviembre del 2021 y entrevistadas entre noviembre y diciembre de ese mismo año. De igual forma, y de acuerdo con Morrow (2005), es posible decidir el tamaño de la muestra de participantes voluntarios de acuerdo con los criterios de saturación o repetitividad, es decir, cuando ya no aparece información novedosa en los datos recolectados; y teniendo en cuenta el acceso a la población, entonces, se propone un "número mágico" que bien pueden ser doce participantes o para estudios más grandes entre veinte y treinta individuos. En el marco de la presente investigación, el trabajo de campo finalizó con diecisiete entrevistas efectivas; cabe destacar que, es a partir de la entrevista número quince que se identifican similitudes en el discurso de los participantes, lo que permitió determinar que para la entrevista número diecisiete no se presentaba más información novedosa referente a las categorías exploradas en el proyecto.

Por consiguiente, se realizó un contacto directo con los gerentes, directores o personas que influyen en las decisiones de mercadeo de las diecisiete empresas por entrevistar, entre ellas grandes, medianas y pequeñas organizaciones inscritas al clúster de Construcción de la Cámara de Comercio de Bogotá, relacionadas en la tabla 2, empleando criterios éticos de investigación con acuerdos de confidencialidad y consentimiento, resaltando que el uso de la información suministrada es únicamente con fines académicos.

Tabla 2. *Descripción de los participantes de entrevistas a profundidad*

#	Razón Social	Tamaño	Actividad
1	Constructora Hábitat de los Andes S.A.S.	Grande	4111-4112-6810
2	Mallplaza Servicios S.A.S.	Grande	6810-6820
3	Ospinas & Compañía S.A.	Grande	7112-4111-4112
4	Gradeco Construcciones y Cía. S.A.S.	Grande	4111-4112
5	Suma Promotora Inmobiliaria	Grande	6820-7111-4290
6	Construcciones Planificadas S.A.	Grande	4111-4112-7111-4210
7	Exposé S.A.	Mediana	3110-4290-4112
8	Apoyando Servicios S.A.S.	Mediana	4112-4321-4663-4923
9	Imagen & Arquitectura S.A.S.	Mediana	4112-4330-4390
10	Moderline	Mediana	3110-4330-4290-6810
11	Mínima Arquitectos S.A.S.	Mediana	7111-4330-4321
12	Arquitectura y Concreto	Mediana	4290
13	Decoraseo	Pequeña	4330-9601-4111-8129
14	LR Construcciones	Pequeña	4111-4112-4390-4321
15	Arinto Ltda.	Pequeña	7111-7410-4390-4330
16	Corte Verde S.A.S.	Pequeña	4290
17	Kreamos Arquitectura	Pequeña	4112-7111

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de realizar un análisis válido de la información proporcionada por los entrevistados, se hace uso del *software* Atlas Ti V9., que permite visibilizar de manera organizada, los resultados en figuras que provienen del estudio de las categorías orientadoras y los ejes de indagación asociados a las estrategias de afrontamiento ante la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de Construcción de la Cámara de Comercio de Bogotá desde una perspectiva de mercadeo estratégico, para el periodo comprendido entre el 2020 al 2022.

RESULTADOS

El análisis de resultados, conforme a los objetivos de la investigación, se realizó mediante un análisis hermenéutico del discurso (Strauss y Corbin, 2007), lo cual significa que las entrevistas realizadas a las empresas participantes fueron transcritas digitalmente y luego estudiadas usando un

software especializado en análisis cualitativo, realizando mapas a través de la codificación abierta.

Posteriormente, se organiza la información de acuerdo con las categorías orientadoras establecidas en la revisión de la literatura así: 1) innovación en procesos de gestión, 2) resiliencia organizacional, 3) liderazgo empresarial, 4) transformación digital, 5) estrategia de negocio, 6) alivios tributarios añadiendo y 7) fragmento, propio de categorías emergentes, que también incluye sus pertinentes ejes de indagación y su respectivo análisis.

Finalmente, se conduce a la resolución de los ejes de indagación desde el programa especializado para análisis cualitativo, partiendo de las categorías orientadoras ya mencionadas (ver figura 1).

Figura 1. *Factores de afrontamiento ante la COVID-19*

Fuente: elaboración propia.

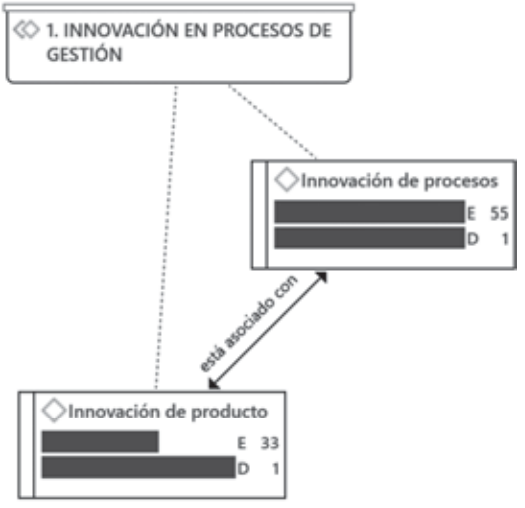
Después de la codificación de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se presentan los hallazgos que evidencian los aspectos más importantes mencionados por los participantes, teniendo en cuenta los ejes de indagación. En la tabla 3 se observa el número de veces que fueron codificados cada uno de los ejes de indagación dentro de las siete categorías orientadoras establecidas en la revisión de la literatura, las cuales son idóneas y responden de forma pertinente a los objetivos de la investigación.

Tabla 3. *Resumen de categorías orientadoras y saturación*

Categorías orientadoras / dimensiones	Ejes de indagación	Saturación
1. Innovación en procesos de gestión.	Innovación de procesos	55
	Innovación de producto	33
2. Resiliencia organizacional.	Capacidad de adaptación	47
	Continuidad del negocio	58
3. Liderazgo empresarial.	Responsabilidad empresarial	17
	Solidez organizacional	24
4. Transformación digital.	Uso de tecnologías digitales	67
	Automatización de procesos	24
5. Estrategia de negocio.	Marketing estratégico	56
	Comunicación estratégica	35
6. Alivios tributarios	Subsidio gubernamental	13
	Apalancamiento financiero	5
7. Emergente	Sostenibilidad corporativa	38

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. *Hallazgos innovación en procesos de gestión*



Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos encontrados en el análisis de la categoría orientadora *innovación en procesos de gestión* (figura 2) indican que, tras la crisis de COVID-19, las empresas sujetas a estudio se vieron obligadas a innovar frente a sus procesos de gestión y a sus productos. Los resultados obtenidos señalan que el eje de indagación de innovación de procesos mostró una saturación de 55 citas, en las que apuntarle a la innovación será la clave para perdurar exitosamente en el periodo pandémico en curso:

> [...] es una organización que cree en la innovación como el camino hacia el crecimiento, hacia una mejor propuesta, hacia una mejor oferta de valor, entonces le hemos trabajado con juicio y estamos montando nuestro sistema de gestión en innovación como te dije y está certificado y eso es sin duda una de las herramientas que permite a las organizaciones crecer y caminar hacia el futuro. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño grande del clúster de construcción)

Adicionalmente, uno de los cambios más representativos para este eje de indagación fue el cambio en el proceso de acercamiento con el cliente:

> […] buena parte de nuestra organización está concentrada al tema comercial, está organizada a las ventas de los proyectos, a los arrendamientos de los inmuebles, a todo este tipo de cosas, los procesos comerciales en Colombia usualmente venían siendo manejados digamos de una manera bastante personalizada, de sentarte con el cliente, de hablar, de tomarte dos tintos y hablar media hora carreta antes de cerrar el negocio, todo eso en estos momentos pues ya no aplica. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño mediano del clúster de construcción)

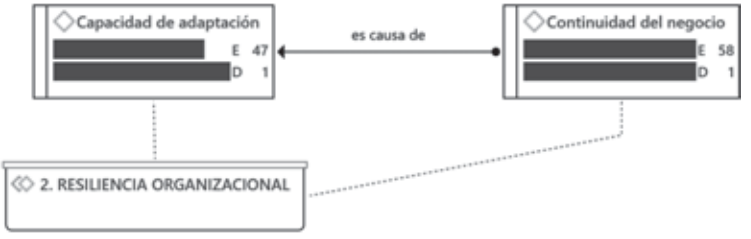
Por otra parte, los resultados para el eje de indagación de innovación de producto muestran una saturación de 33 citas, en las cuales los entrevistados se centran en que cambió la forma final del producto:

> […] yo creo que hemos acabado con muchos paradigmas y el primero es que uno no compra un apartamento en línea, como compra los zapatos o como compra la ropa, ya este es el primer paradigma se quitó, tanto para el comprador como para los equipos comerciales y yo creo que era incluso más importante para el equipo comercial que esta figura cambiara. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño mediano del clúster de construcción)

Apoyado de:

> […] esto llevó digamos a que empezáramos a desarrollar los protocolos de venta en línea o de venta a través de otros canales y pues con muchos tropiezos, pero pues en medio de la pandemia lanzamos nuestro primer proyecto a ventas, que fue un proyecto en la Colina Campestre que se vendió 100% digital, y pues algo a lo que todo el equipo no le tenía como mucha fe y pues terminó dándose y terminó siendo la prueba de que se puede. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño grande del clúster de construcción)

Figura 3. *Hallazgos resiliencia organizacional*



Fuente: elaboración propia.

La interrupción de actividades a causa de la COVID-19 no solo repercutió en una pérdida comercial, sino que trajo consigo una incertidumbre nunca vivida desde el punto de vista organizacional. Por lo tanto, las compañías que no solo lograron sobrevivir, sino que permitieron adaptarse positivamente y crecer en tiempos difíciles e, incluso, aumentar su productividad, pueden considerarse organizaciones resilientes (figura 3):

> [...] veníamos dando bastante capacitación e implementado muchos procesos con diferentes cargos para que la empresa se pasara a temas digitales, digamos que eso fue lo que sucedió y esa fue la manera como los andes sorteó este año y medio de la pandemia y no solamente sorteó sino creció el doble o el triple en la pandemia. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño mediano del clúster de construcción)

En los hallazgos encontrados para el eje de indagación de capacidad de adaptación muestran una saturación de 47 citas en las cuales las empresas entrevistadas mencionan que trabajar de forma diferente les aportó significativamente:

> [...] una visión excelente de nuestro gerente general, esta compañía tiene que adaptarse a la situación y la forma de adaptarse a la situación es trabajar diferente, y ya trabajamos casi que todo el día, todos los días de forma virtual, pero por equipos de trabajo. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño mediano del clúster de construcción)

Apoyado de "todo esto nos llevó como una transformación del modelo de trabajo principalmente, pasamos de una compañía que era 100 % presencial a una compañía que hoy es 80 % en teletrabajo y 20 % en presencialidad, que es un cambio muy significativo".

Por otra parte, los resultados para el eje de indagación de continuidad del negocio, la cual se da por una adaptación positiva al entorno, confirman una saturación de 58 citas en las cuales la flexibilidad y el trabajo en equipo fueron clave para asegurar las operaciones:

> […] creo que la estrategia de la continuidad del negocio fue la flexibilidad, fue empezar a romper un poco los paradigmas y empezar a romper un poco los preceptos que tiene uno como tallados en piedra, como escritos en piedra, es decir venga es una situación que nadie ha vivido, así que las viejas reglas ya no aplican, hay que crear nuevas reglas y hay que flexibilizarse hasta donde sea posible. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño pequeño del clúster de construcción)

Apoyado de:

> […] fue de verdad replantearnos el negocio y poder trabajar muy de la mano de las autoridades, de los vecinos de los centros comerciales, que al final pues eran nuestro principal aliado porque ellos eran los que necesitan ir al centro comercial, qué necesitan, qué puerta les habilitamos, cómo hacemos para operar. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño grande del clúster de construcción)

Figura 4. *Hallazgos liderazgo empresarial*

Fuente: elaboración propia.

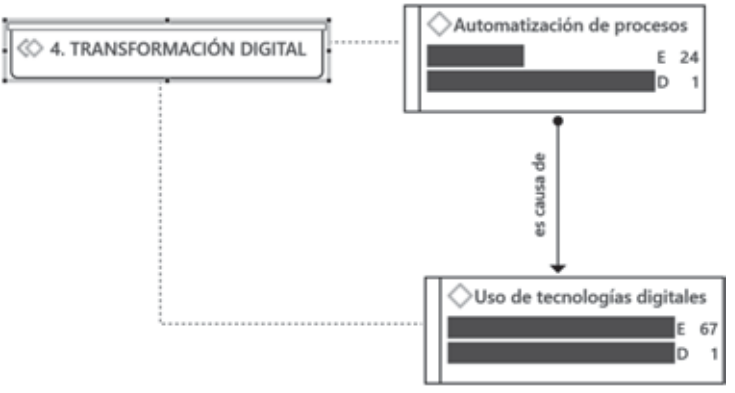
Los hallazgos encontrados para la categoría orientadora liderazgo empresarial (figura 4) destacan dos ejes de indagación importantes para la categoría. El primero es la solidez organizacional que, de acuerdo con las entrevistas, muestra una saturación de veinticuatro citas en la cual las decisiones estratégicas implementadas por sus líderes resaltaron en todos sus procesos y transmitieron confianza y respaldo a sus equipos de trabajo: "nosotros somos muy sólidos en la toma de decisiones, somos muy unidos y digamos que la parte nuestra llegará y primero pensamos en el cliente"; lo cual es confirmado por "hizo que por el 2020 tuviéramos números históricos de ventas más altas que nunca antes, nadie esperaba eso, todos esperamos que el 2020 fuera un año muy difícil para todos los sectores y marcamos máximos históricos en 2020 en ventas".

Con respecto al eje de indagación 2, la responsabilidad empresarial muestra una saturación de diecisiete citas y dicho concepto está soportado, en que las empresas sean un referente que aporten a la construcción de país desde un punto de vista económico y social:

> [...] nosotros, al fomentar la construcción de vivienda de interés social y de interés prioritaria, generamos muchísimo empleo y aportamos ese granito de arena dentro del producto interno bruto de Colombia, creo que eso es lo que aporta el sector de la construcción y en especial Hábitat de los Andes. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño mediano del clúster de construcción)

Apoyado de: "en Cartagena tenemos de vecinos una comunidad bastante vulnerable y con ellos pues fue como les llevamos mercados, sabemos que están en la casa, ellos eran los cocheros, los que vivían del turismo, entonces fue llevémosle mercados, apoyémonos".

Figura 5. *Hallazgos transformación digital*



Fuente: elaboración propia.

Sin duda, la llegada de la COVID-19 provocó una aceleración en los procesos de transformación digital (figura 5), lo que obligó a las empresas a responder de manera inmediata, desarrollando estrategias y soluciones digitales propias de la época. Por ello, en los hallazgos de esta categoría se logran identificar 2 ejes de indagación como lo son, el uso de tecnologías digitales que tiene una saturación de 67 citas, en los cuales las organizaciones entrevistadas concluyen que tener las herramientas digitales a su alcance fue clave no solo para la continuidad operacional, sino también para continuar prestando el servicio a los clientes:

> Yo creo que el COVID lo que hizo fue acelerar los procesos de digitalización y de transformación digital casi que obligados, es decir, ya tenías que usar esta plataforma teams, pasar de las reuniones presenciales a apuntarte a las reuniones virtuales, desde eso tan simple. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño pequeño del clúster de construcción)

Apoyado de:

> […] lograr hacer un cierre, es el mayor desafío y que tuviéramos las herramientas a nuestro alcance, y lo logramos, nosotros de hecho en el 2019 teníamos una participación del 9% de ventas 100% digitales,

> en el 2020 alcanzamos el 39% de clientes que se vincularon digitalmente y cerraron su apartamento digitalmente sin ir a ninguna sala de ventas. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño grande del clúster de construcción)

Adicionalmente, el segundo eje de indagación que complementa la categoría es la automatización de procesos, que obtuvo una saturación de veinticuatro citas y corresponde exactamente a la eficiencia en tiempo y costos de algunos procedimientos administrativos que, dada la particularidad del sector, requerían de presencialidad: "hablamos mucho en algún momento de la firma de la primera escritura pública totalmente digital"; complementado de:

> [...] yo creo que desde procesos básicos administrativos como la automatización de los procesos digamos de facturación, uno iba a la oficina radicar la factura pues ya no puedes hacer eso, no hay oficina, no hay lugar entonces cómo automatizar los procesos de radicación de facturas, como digitalizar la contabilidad. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño pequeño del clúster de construcción)

Figura 6. *Hallazgos estrategia de negocio*

Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos encontrados para la categoría estrategia de negocio (figura 6) indican que las empresas participantes establecieron prácticas para marchar a nivel empresarial, a través de dos ejes de indagación que les permitieron prosperar, a pesar de la crisis generada por la COVID-19. Por lo anterior, el primer eje de indagación está asociado al marketing estratégico que contiene una saturación de 56 citas, lo cual, está ligado directamente a estrategias de marketing que les permitieron crecer y destacar frente a sus competidores y consumidores:

> […] hemos intentado es ser un ejemplo de promesa de valor, con seriedad ¿ya? Que nos vean como una empresa amiga, que de verdad le cambia la vida de manera positiva, no de manera negativa y digamos que los miembros de la junta directiva lo tenemos como una línea y estamos seguros que eso ha generado unas buenas ventas. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño grande del clúster de construcción)

Complementado por:

> […] el principal reto es enfrentarse a un mercado que no está acostumbrado a trabajar de una manera digital y retomo algo que te dije ahorita y es que tú no encuentras Arturo Calle por Facebook, pues, con eso te respondo, ese el principal reto, seguir trayendo marcas al centro comercial, seguir arrendando locales y saber que tenemos que conseguirlos de una manera no tradicional. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño grande del clúster de construcción)

Por consiguiente, la comunicación estratégica, como segundo eje de indagación que cuenta con saturación de 35 citas, confirma que la comunicación a través del marketing digital fue relevante para los procesos de cara a los clientes:

> […] de otra parte comentarle también a los clientes que teníamos que cerrar las salas de ventas pues no era fácil, pero lo hicimos también de manera rápida, señalizamos la sala de ventas, nuestras vendedoras se pusieron en remoto muy rápidamente, ese era otro desafío y sobre todo eso nos implicaba un cambio no solo de actitud sino de

> habilidades comerciales. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño pequeño del clúster de construcción)

Apoyado de "generar unos nuevos guiones de venta, generar nuevas piezas, en eso mercadeo tuvo que ser muy ágil y correr muchísimo porque necesitábamos que todas las piezas de ventas se pudieran transmitir a través de un teléfono".

Figura 7. *Hallazgos alivios tributarios*

Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos encontrados en la categoría de *alivios tributarios* (figura 7) mencionan que las compañías sometidas a este estudio confirman la existencia de dos ejes de indagación que mitigaron los impactos socioeconómicos para dichas compañías. A continuación, se expone el eje de indagación subsidio gubernamental, que indica una saturación de trece citas, correspondientes a un alivio a través de un subsidio del Gobierno sobre la nómina de sus empleados directos:

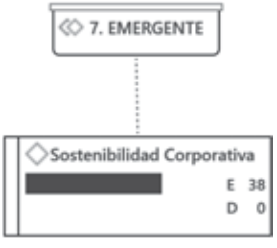
> [...] yo principalmente te hablaré de uno y es el del subsidio de la nómina que sé que nosotros lo tuvimos bastante durante el periodo que se logró hacer y eso obviamente pues garantizó un poco el alivio de poder pagar pues la nómina. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño mediano del clúster de construcción)

Confirmado también por:

> […] a lo único que nosotros aplicamos en realidad fue al subsidio a la nómina, digamos que no es realmente un alivio tributario sino un alivio a través de subsidios, en nuestro gremio y en nuestro sector pues esto claro que es una ayuda. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño pequeño del clúster de construcción)

De igual forma, el eje de indagación apalancamiento financiero tuvo una saturación de cinco citas, con lo cual se indica que, para lograr continuidad en sus proyectos, algunas de las empresas tuvieron que solicitar y hacer uso de algunos alivios financieros: "nos tuvimos que sentar con bancos a renegociar ciertos tipos de créditos de créditos constructor, de proyectos, de temas que venían avanzando y que no se iban a cumplir en los plazos que tenían previstos porque ya bueno era imposible"; apoyado de "Libranzas, eso fue muy bueno yo creo que ahí fue cuando la compañía, una de las acciones más importantes ya que la compañía rápidamente se sumó a este para que los empleados no tuvieran esa presión adicional".

Figura 8. *Hallazgos categoría emergente*



Fuente: elaboración propia.

En medio de una crisis como la de la COVID-19, las marcas que lograron mayor éxito fueron las que lograron conectar emocionalmente con sus clientes; por ello, una organización que integre éticas desde un punto de vista económico, social y ambiental puede considerarse con gestión sostenible. Por consiguiente, para la categoría *emergente* (figura 8), en la cual los entrevistados indicaron factores adicionales para la perdurabilidad de su organización, se detalla el único eje de indagación que fue hallado es el

de sostenibilidad corporativa, que señala una saturación de 38 citas y está soportada en estrategias de afrontamiento, en general:

> [...] todos los proyectos deben salir con sostenibilidad, buscando ahorros de energía y agua que se traslada realmente a los clientes y en lo posible todos los proyectos tienen mucho verde, digamos que uno de los eslogan de Hábitat es "Hábitat te cambia la vida". (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño mediano del clúster de construcción)

Lo anterior es complementado por:

> [...] donde hay construcción se mueve todo, los arriendos, la luz, se mueve la energía, todo eso que son indicadores de cómo va la economía, cuando uno construye los índices de electricidad suben y eso es un indicador de que la economía va por buen camino. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño grande del clúster de construcción)

DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación permitieron cumplir con el objetivo principal, es decir, se lograron identificar los factores de afrontamiento ante la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de construcción de la Cámara de Comercio de Bogotá, a través de la revisión de la literatura, que permitió la definición de las categorías orientadoras, favoreciendo el direccionamiento de este estudio e identificando las mejores prácticas y ejecución de planes efectivos que permitieron la perdurabilidad de las organizaciones que componen este clúster.

Con respecto a los objetivos específicos, el objetivo específico número uno, la adaptación oportuna al cambio para la continuidad del negocio fue fundamental para resistir a la crisis de la COVID-19. En relación con el objetivo específico número dos, dirigir parte de la estrategia de la organización hacia lo digital fue clave para la sostenibilidad de las organizaciones que participaron en este estudio y con referencia al objetivo específico número tres, implementar de inmediato la forma de acercamiento con el

cliente, puede considerarse una práctica oportuna que lograron los líderes de la industria para afrontar la pandemia.

Dado lo anterior, se presentan los hallazgos encontrados para cada una de las categorías orientadoras definidas en la revisión de la literatura: innovación en procesos de gestión, resiliencia organizacional, liderazgo empresarial, transformación digital, estrategia de negocio, alivios tributarios y, por último, se discute la categoría emergente identificada en el trabajo de campo y que se sugiere como estrategias que apalancaron positivamente a las organizaciones del sector de la construcción durante la crisis.

Los resultados sugieren que la innovación en procesos de gestión es primordial para las compañías que componen en clúster de construcción, pues, de esta forma, lograron afrontar y enfrentar los retos que trajo consigo la pandemia de COVID-19, implantando no solo mejores prácticas con el fin de incrementar la productividad y la competitividad, sino también mejorando de forma significativa el producto final, así se logró la diferenciación que exigen las crisis.

El hallazgo de la innovación, responde a lo planteado por Markovic *et al*. (2021), quienes afirman que, para que las organizaciones sean sostenibles en entornos altamente competitivos, dado el periodo pandémico, es necesario que estas adopten la innovación como un aspecto clave y relevante para la recuperación empresarial, lo cual es soportado por los resultados del trabajo de campo del presente estudio, teniendo en cuenta que las compañías implementaron cambios de restructuración en términos de los procesos ejecutivos, de elaboración de productos, relacionamiento con el cliente y formación y capación de talento humano a través de diferentes plataformas digitales, asimismo, las acciones relacionadas con la innovación son percibidas como una de las bases más importantes de construcción de una empresa que aseguran su competitividad y continuidad en el mercado. Por ejemplo:

> […] en temas de innovación la compañía justamente a final del año tomó la decisión de reestructurarse, entonces se hizo una revisión de la estructura de la compañía y lo hicimos una reingeniería, entonces en este momento justamente estamos ejecutando un plan que se desarrolló, en el cual se hicieron unos cambios en la estructura

> organizacional, buscando una compañía con estructura menos piramidal, con un empoderamiento mayor en las diferentes áreas, una estructura incluso más orgánica. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño mediano del clúster de construcción)

Para la categoría de resiliencia organizacional, Meneghel *et al.* (2013) afirman que esta hace referencia a un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva en situaciones y entornos adversos y desfavorables, teoría que es posible confirmar, teniendo en cuenta los hallazgos del trabajo de campo que demuestran que las organizaciones del clúster de construcción lograron adaptarse y resistir en medio de una incertidumbre económica y social, puesto que desarrollaron oportunamente la continuidad del negocio en medio de una pandemia; lo anterior es coherente con los hallazgos, teniendo en cuenta que los empresarios del sector, en un corto tiempo, implementaron estrategias para superar la crisis y adaptarse a las nuevas exigencias de su entorno, a saber: "lo que primero que hicimos fue tomar algunas acciones inmediatas, es decir cerramos la oficina, la planta física que teníamos cerramos y entregamos esta planta y nos fuimos a trabajar en casa"; apoyado de:

> […] empezar a entender que la forma como en nuestro sector inmobiliario, la forma como el cliente se aproxima al producto cambió para siempre, cambió por completo, pasamos de una época en la que los proyectos se vendían en una sala de ventas a una época en donde ahora los productos se venden por internet y ese cambio pues ha sido realmente pues muy grande. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño grande del clúster de construcción)

Con respecto a la categoría liderazgo empresarial y de acuerdo con lo mencionado por Ortiz (2006), el liderazgo empresarial es un impulsor esencial del proceso administrativo y de gestión para lograr la calidad integral de las empresas; a su vez, los hallazgos de la investigación sugieren que los líderes de la industria movilizaron e impulsaron el crecimiento económico, transmitiendo confianza y respaldo, no solo a sus equipos de trabajo, sino también a sus clientes, puesto que, como se observa en los resultados, durante los periodos de crisis, en el clúster de *construcción* se

resalta la importancia y el valor del talento humano, así como la fuerza del trabajo organizado y colaborativo:

> […] yo creo que más allá que sea una compañía con ánimo de lucro, hay un muy fuerte compromiso social, no solo hacia afuera porque nosotros somos una compañía que hace muchísima inversión social hacia fuera en diferentes causas, sino también se valora mucho el recurso humano. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño grande del clúster de construcción)

Apoyado de "nosotros somos muy sólidos en la toma de decisiones, somos muy unidos y digamos que primero pensamos en el cliente". Por otra parte, la COVID-19 aceleró intempestivamente los procesos de transformación digital en el sector de la construcción; por ello, las empresas tuvieron que reaccionar generando estrategias y soluciones digitales que les permitieran estar a la vanguardia propias de la crisis. Lo anterior lo confirma Panenkov *et al.* (2021), y Kudryavtseva y Vasileva (2021), cuando mencionan que la transformación digital es el cambio de todos los elementos del sistema con el objetivo de un desarrollo económico sostenible, en general, puesto que crea condiciones que aporten a la implementación de las tecnologías de la información y la automatización de los procesos de construcción. Esta teoría es soportada por los hallazgos del trabajo de campo:

> […] empezar a trabajar con los equipos de diseño también de manera remota, hoy en día te digo que tengo proyectos que los hemos diseñado todos a control remoto, o sea no me he reunido, no me he sentado con los arquitectos una sola vez presencialmente, eso antes era completamente impensable. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño mediano del clúster de construcción)

Apoyado de "integrar toda estrategia digital con la página web, con nuestras salas de ventas a los celulares de cada una de nuestras vendedoras, fue todo un esfuerzo que logramos hacer en muy corto tiempo y con muy buenos resultados".

Para el caso de la categoría *estrategia de negocio*, Gómez (2020) afirma que, para que las organizaciones tengan una recuperación económica

acelerada y prosperen en un mundo poscovid es necesario incorporar nuevas estrategias de negocio, que no solo incluyan variables tecnológicas y de gestión adaptativa, sino que también se combinen con decisiones tácticas que prioricen la eficiente respuesta a los problemas de corto y mediano plazo generados por la pandemia de covid-19. Lo anterior está soportado en los hallazgos encontrados en trabajo de campo, que sugieren que unos de los aspectos más importantes dentro de la restructuración de los modelos de negocio fue la flexibilidad en términos de la implementación de acciones que facilitaran trámites burocráticos y la comunicación con los clientes del sector; asimismo, resalta la colaboración y la construcción de redes de trabajo con otros sectores económicos que contribuyeran positivamente en el desarrollo y el crecimiento empresarial:

> […] contratamos unas empresas para hacer unos estudios de retail y entender qué cargos dentro de las empresas que yo necesito que vayan a tener su local en el centro comercial son las que deciden, entonces nos encontramos que está el presidente, pero está el director de expansión y está debajo los coordinadores y esas personas son las que suelen buscar los locales para que el director de expansión lo vea, entonces yo desde el medio digital ¿A quién debo impactar? Al director de expansión, pero también a sus coordinadores que son en realidad las personas encargadas de buscar esto, esto nos generó unos resultados interesantes. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño grande del clúster de construcción)

Con respecto a la categoría de alivios tributarios, de acuerdo con la dian (2007), los alivios tributarios para el sector de la construcción se refieren a todas aquellas ayudas que son otorgados para quiénes ofrecen un servicio de financiación para la adquisición de vivienda o aquellos tratamientos especiales que les son concendidos a los contribuyentes del impuesto de renta interesados en adquirir vivienda. Sin embargo, los empresarios participantes en este estudio mencionaron únicamente un alivio, a través de un subidio del Gobierno sobre la nómina de sus empleados directos: “Digamos que nosotros recibimos el tema de alivios tributarios en la parte de nóminas, en la parte de nóminas recibimos fue porque sostuvimos el personal y pues algunas personas que retiramos las retomamos,

entonces, sí tuvimos algunos alivios por parte de nómina"; "yo creo que el tema de alivios solventó de una forma positiva, creo que el manejo de sostener digamos que mayor cantidad de empleos posibles y digamos que en el caso de los alivios para temas de nóminas". Lo anterior permite concluir que este sector no fue como tal beneficiado de alivios tributarios y las organizaciones no contaron con el respaldo del Gobierno durante el periodo de pandemia.

Por último, los resultados sugieren que la categoría emergente que corresponde a sostenibilidad corporativa y que, de acuerdo con lo encontrado entre los entrevistados, fue fundamental y parte del éxito de las estas organizaciones del sector, puesto que en medio de la crisis integraron no solo las categorías anteriormente mencionadas, sino que también incluyeron estrategias de tipo ético, desde un punto de vista económico, social y ambiental, lo que las convierte en organizaciones con gestión sostenible.

> […] yo creo que parte del éxito que tuvimos nosotros frente al manejo de la pandemia a pesar de las dificultades que se tuvo fue repensar viendo en una organización 360, es decir, viéndonos desde cómo protegemos a los visitantes, pero también como protegemos a las marcas y a los empleados de las marcas, cómo los protegemos y cómo los acompañamos, cómo acompañamos a nuestros empleados, yo creo que este tema para la sostenibilidad de las organizaciones es vital. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño grande del clúster de construcción)

Lo anterior es apoyado por "nosotros incentivamos mucho es el tema de ser verdes, otro tema al que le trabajamos bastante ahora es que nuestros proyectos deben salir con algún tipo de certificación de sostenibilidad".

Con base en los hallazgos encontrados se sugiere que las organizaciones pertenecientes al clúster de construcción de la CCB, continúen identificando e implementando estrategias de comunicación estratégica hacia sus clientes (internos y externos) y haciendo uso de la transformación digital digna de la época, que les permitan fortalecerse y anticiparse a las crisis futuras, logrando la perdurabilidad que buscan todas las empresas.

En cuanto a las limitaciones encontradas en el desarrollo de la investigación, es importante aclarar que se presentaron algunas dificultades

relacionadas con el trabajo de campo, puesto que, a pesar de los esfuerzos por lograr un mayor número de entrevistas, y dadas las condiciones sanitarias y de estrés propias de las crisis, algunos entrevistados no contaban con la disponibilidad para aceptar la invitación y aplicar el instrumento de recolección de datos. Sin embargo, en congruencia a Strauss y Corbin (2008), las diecisiete entrevistas aplicadas son suficientes para considerar validez de la investigación.

Finalmente, con respecto a futuras líneas de investigación, los resultados sugieren que la orientación al cliente y la conexión emocional fue un factor relevante de afrontamiento, por lo que alentamos nuevas investigaciones que puedan profundizar en esta cuestión en el contexto de superación de crisis a nivel empresarial.

Referencias

Adam, N. A. y Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 10*(1), 1-22.

Baber, H. (2020). Spillover effect of COVID-19 on the Global Economy. *Transnational Marketing Journal (TMJ), 8*(2), 177-196.

Bennett, K. y Mayouf, M. (2021). Value Management Integration for Whole Life Cycle: Post COVID-19 Strategy for the UK Construction Industry. *Sustainability, 13*(16), 9274.

Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance, 57,* 101396.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). Quiénes somos - Clúster de Construcción, Consultado el 22 de junio del 2021. https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Construccion/Sobre-el-Cluster-de-Construccion/Quienes-somos

Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). Distrito y Camacol lanzan estrategia de reactivación económica para Bogotá - Cluster de Construcción. Consultado el 22 de junio del 2021. https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Construccion/Noticias/2021/Junio/Distrito-y-Camacol-lanzan-estrategia-de-reactivacion-economica-para-Bogota

Castro, B. L. G. D., Oliveira, J. B. B. D., Morais, L. Q. y Gai, M. J. P. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 20*(3), 1059-1063.

Cerda, E. y Aygun, K. (2016). Economía Circular. *Economía circular, estrategia y competitividad empresarial*, 11-20.

Chirumalla, K. (2021). Building digitally-enabled process innovation in the process industries: A dynamic capabilities approach. *Technovation*, 102256.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19*.

Construcción podría aportar 720.000 empleos al 2022. *Portafolio* (2020). https://www.portafolio.co/economia/construccion-podria-aportar-720-000-empleos-al-2022-542617

Contreras-Buitrago, M. A. y Cuadrado-Cristancho, N. L. (2021). *Un salvavidas a las mipymes de Colombia en tiempos del COVID-19*.

Corrales-Estrada, A. M., Gómez-Santos, L. L., Bernal-Torres, C. A. y Rodríguez-López, J. E. (2021). Sustainability and Resilience Organizational Capabilities to Enhance Business Continuity Management: A Literature Review. *Sustainability, 13*(15), 8196.

Diamond, M. A. (1996). Innovation and diffusion of technology: A human process. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48*(4), 221.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2007). Beneficios tributarios del sector de la construcción. https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Cuadernos%20de%20Trabajo/Beneficios%20Tributarios%20del%20Sector%20de%20la%20Construcci%C3%B3n.pdf

Fiocruz. (2020). *Observatorio COVID-19*. Fundación Oswaldo Cruz. https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia

Gómez, G. H. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidélitas, 2*(1), 10-10. https://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista_fidelitas/article/view/31/40

Gómez, J. S. (2020). Estrategias post COVID-19 para los sectores inmobiliario y de la construcción. *Economistas, 170*, 68-74.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Pilar, B. L. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/21401/1/11699.pdf

Hoyos-Estrada, S. y Sastoque-Gómez, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las pymes en Colombia en tiempo del COVID-19. *Revista Científica Anfibios, 3*(1), 39-46.

Husien, I. A., Borisovich, Z. y Naji, A. A. (2021). COVID-19: Key global impacts on the construction industry and proposed coping strategies. In E3S Web of Conferences (Vol. 263, p. 05056). EDP Sciences. https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/39/e3sconf_form2021_05056.pdf

Kaminsky, G. L. (2003). Varieties of currency crises. National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/papers/w10193

Karmakar, A. y Delhi, V. S. K. (2021). Construction 4.0: what we know and where we are headed. *Journal of Information Technology in Construction (ITCON), 26*(28), 526-545.

Kudryavtseva, V. A. y Vasileva, N. V. (2021, April). Digitalization as the basis for the construction industry development. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 751*(1), 012100).

Labrador, H. E., Suarez, J. J. y Suarez, A. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por COVID-19. *Revista Espacios, 41*(42). https://www.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p17.pdf

Markovic, S., Koporcic, N., Arslanagic-Kalajdzic, M., Kadic-Maglajlic, S., Bagherzadeh, M. y Islam, N. (2021). Business-to-business open innovation: COVID-19 lessons for small and medium-sized enterprises from emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change, 170*, 120883.

Mejía, L., Forero, D., Delgado, M. y Silva, B. (2020). *Agenda Empresarial para la reactivación económica*. Fedesarrollo. https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4031/Repor_Octubre_2020_Meji%CC%81a_Forero_Delgado_y_Silva.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Meneghel, I, Martinez, I, Salanova, M. (2013). El camino de la resiliencia organizacional —una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport, 31*(2), 13-24. http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/85291/61988.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mont, O., Curtis, S. K. y Palgan, Y. V. (2021). Organisational Response Strategies to COVID-19 in the Sharing Economy. *Sustainable Production and Consumption, 28*, 52-70.

Morales, A. V. y López, W. L. (2008). Investigación cualitativa y psicología del consumidor: alternativas de aplicación. *Avances en Psicología Latinoamericana, 26*(2), 290-303.

Moretti, S. L. do A., Gabriel, M. L. D. da S., do Prado, R. A. D. P. y Fagundes, A. F. A. (2021). Comportamiento del consumidor durante la pandemia por COVID-19: análisis de clases latentes sobre actitudes de afrontamiento y hábitos de compra. *Estudios Gerenciales, 37*(159), 303-317.

Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of counseling psychology,* 52(2), 250.

Ogunnusi, M., Omotayo, T., Hamma-Adama, M., Awuzie, B. O. y Egbelakin, T. (2021). Lessons learned from the impact of COVID-19 on the global construction industry. *Journal of engineering, design and technology*. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEDT-05-2021-0286/full/html#:~:text=The%20themes%20indicating%20the%20positive,in%20construction%20payment%20and%20output

Ortiz, R. A. G. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa,* 5(11), 62-91.

Ortiz, C., Jiménez, D. y Cruz, G. (2019). El impacto de la infraestructura en el crecimiento económico colombiano: un enfoque smithiano. *Lecturas de Economía*, 97-126.

Panenkov, A., Lukmanova, I., Kuzovleva, I. y Bredikhin, V. (2021). Methodology of the theory of change management in the implementation of digital transformation of construction: problems and prospects. *E3S Web of Conferences, 244*, 05005.

Porter, M. E. (2021, septiembre). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Bussines Review*.

Rai, S. S., Rai, S. y Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 1-18.

Raoufi, M. y Fayek, A. R. (2021). Identifying actions to control and mitigate the effects of the covid-19 Pandemic on construction Organizations: Preliminary Findings. Public Works. *Management & Policy, 26*(1), 47-55.

Rodríguez, L. J. y Gamboa-Suárez, R. (2018). El capital humano e intelectual como catalizador de la gestión organizacional. *Mundo Fesc, 8*(15), 83-89.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management, 37*(6), 785-822.

Sarmiento Rojas, J. A. y Rincón González, C. (2020). Análisis del impacto del sector de la construcción en la economía colombiana. *Tecnura, 24*(66), 109-118.

Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. Ibukku.

Seufert, A., Poignée, F., Hoßfeld, T. y Seufert, M. (2022). Pandemic in the digital age: analyzing WhatsApp communication behavior before, during, and after the COVID-19 lockdown. *Humanities and Social Sciences Communications, 9*(1), 1-9.

Schick, A., Hobson, P. R. y Ibisch, P. L. (2017). *Conservation and sustainable development in a VUCA world: the need for a systemic and ecosystem-based approach*. Ecosystem.

Silvestre Pardo, L. D. D. y Rodríguez Flórez, J. (2018). Análisis de los obstáculos a los cuatro tipos de innovación tecnológica: caso de los establecimientos en el sector de servicios en Colombia: Aproximación teórica desde el manual de Oslo con aplicaciones en la V encuesta de innovación y desarrollo (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana).

Sparrevik, M., de Boer, L., Michelsen, O., Skaar, C., Knudson, H. y Fet, A. M. (2021). Circular economy in the construction sector: Advancing environmental performance through systemic and holistic thinking. *Environment Systems and Decisions*, 1-9.

Strauss, A. y Corbin, J. (2007). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures*. Sage.

Triana, A.C. (2021). Medidas tributarias para afrontar el COVID-19 en Colombia. *Revista de Derecho Fiscal, 18*, 95-115. https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/fiscal/article/view/6975/9548

Troncoso-Pantoja, C. y Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina, 65*(2), 329-332. https://revistas.unal.edu.co/index.php/revfacmed/article/view/60235

Wildavsky, A. B. (1988). *Bowling Green State University. Social Philosophy & Policy Center. Searching for Safety*. Transaction Books.

Zulu, S. L. y Khosrowshahi, F. (2021). A taxonomy of digital leadership in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 1-14.

Capítulo 5

Clúster de gastronomía

Nidia Martínez Peláez, Mg.
Maestría en Gerencia Estratégica de Mercadeo
Politécnico Grancolombiano
nimartinezp@poligran.edu.co

INTRODUCCIÓN

El SARS COV 2, popularmente llamado COVID-19, se propagó alrededor del mundo en semanas, amenazando la salud de las personas e impactando desfavorablemente la economía mundial (Zamfir y Iordache, 2022). A raíz de la pandemia se reflejan pérdidas en las diferentes actividades relacionadas con el turismo, el transporte y desarrollo financiero e industrial causa de diferentes factores como la interrupción del comercio internacional y de cadenas de valor, así como el deterioro de la demanda (Pérez-Valbuena, 2022).

En los últimos años, diferentes países a nivel internacional han centrado sus esfuerzos en lo que respecta al patrimonio culinario y, a su vez, buscan fortalecer su imagen como destino de interés turístico (Rolim y Rivera, 2021). En otras palabras, como lo señalan Choe y Kim (2018) la gastronomía es un factor relevante que considerar, cuando se habla de la satisfacción de los turistas durante su estadía en cualquier destino; asimismo, dicho sector proporciona importantes beneficios económicos a toda la cadena productiva implicada en el proceso de fabricación y distribución de sus productos.

Sin embargo, las actividades dirigidas a la consolidación y el crecimiento del turismo gastronómico en los diferentes países a nivel mundial se vieron interrumpidas durante la mayor parte del 2020, causa de la pandemia; en el caso particular de Latinoamérica, por lo general, las acciones han estado orientadas hacia la participación de los individuos a través de

ferias que celebren y visibilicen el patrimonio cultural y, por lo tanto, al sector gastronómico del país, además, promueven la competitividad y la sostenibilidad empresarial (Santos y López, 2022).

Dado el creciente interés en el concepto de turismo gastronómico abordado internacionalmente, Bertan (2020) realizó una investigación cuyo objetivo era evidenciar el impacto de los restaurantes en el desarrollo del turismo gastronómico, con el fin de proporcionar conocimiento basado en la evidencia y rigor científico, para la creación de rutas de acción que aumenten la ventaja competitiva de las organizaciones del sector gastronómico. A través de estrategias de análisis cuantitativo, los hallazgos evidencian que el desarrollo del turismo gastronómico depende de los detalles que tienen en cuenta las organizaciones en cuanto a la atención al cliente, los ingredientes de preparación, el producto final y el ambiente del restaurante.

Sin embargo, ejecutar acciones orientadas a la mejora de los elementos anteriormente mencionados requiere otros esfuerzos y materiales limitados durante el 2020, debido a una caída de más de un 80 % de los ingresos y alrededor de 2149 restaurantes y bares cerrados (Campo y Pérez, 2022).

Según Fedesarrollo (2021), se esperaba tener un crecimiento del 3,5 % en el sector gastronómico colombiano, dados los resultados favorables de la demanda impulsada por el consumo dinámico y el comportamiento de las inversiones en dicho sector, sin embargo, este último se vio fuertemente impactado por una serie de riesgos económicos y sociales consecuencia de su cierre total y parcial (Dube *et al*., 2021). Asimismo, FAO (2020), expuso la incertidumbre de la industria alimentaria al encontrarse en una categoría que debía esperar y reabrir gradualmente, desconociéndose cómo sobreviviría durante la COVID-19.

Siddiqui (2020) hace referencia a que, si bien la pandemia tiene en alerta el mundo al ser considerada una gran amenaza, varios países han tomado medidas paulatinas para reabrir sus economías promoviendo la participación social y comercial, así como lo muestra el caso de Bogotá en Latinoamérica (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2021). En este contexto, las empresas gastronómicas han implementado estrategias de afrontamiento incluyendo el derecho a la movilidad personal a través del acceso a instalaciones que cumplan con condiciones idóneas para asegurar el bienestar de todos los individuos (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2020).

En los últimos años se han presentado diferentes dificultades en los procesos de gestión del sector gastronómico hasta la contratación y el bienestar del personal. Haas *et al*. (2020) destaca el resultado global de la COVID-19 en el trabajo y las oportunidades de empleo, particularmente para aquellos en los sectores informales del país, dado que, a muchos de estos trabajadores se les niega actualmente su derecho a trabajar como resultado del colapso de la industria gastronómica.

Los líderes en el sector gastronómico han tenido que enfrentar desafíos abrumadores en los que el comercio tradicional y las actividades de comunicación requieren mayor atención (Morales-Castro, 2021). No obstante, Hoyos (2020) expresa que el turismo gastronómico se ha encargado de ofrecerles a sus clientes excelentes experiencias durante la pandemia de COVID-19, brindando precios competitivos y, a su vez, encargándose de diseñar y desarrollar estrategias comerciales claras que cumplen con todas las medidas de seguridad correspondientes, poniendo en marcha estructuras capaces de hacer avanzar las organizaciones de manera coordinada y coherente, y en algunas ocasiones, limitándose a prestar únicamente el servicio de domicilio, haciendo uso de las diferentes plataformas o aplicaciones que funcionan como *outsourcing*, ya sea bien para recuperar sus antiguos clientes o para adquirir nuevos (Ochoa *et al*., 2020).

Desde luego, las empresas se han encargado de gestionar, capacitar y proporcionar a sus empleados los elementos de protección personal necesarios para evadir en cierto modo el miedo de contagiarse al volver a ejercer su trabajo de forma habitual, teniendo en cuenta que la mayoría de las actividades en el sector gastronómico implican un contacto cercano con clientes o compañeros de trabajo (Cleto-Pichardo, 2020).

Por otro lado, Dedeoğlu y Boğan (2021) enfatizan que el trabajo en el sector gastronómico es inconsistente y esto se ha demostrado a través de la crisis actual de forma más acelerada que en otros sectores, dado el abandono de puestos de trabajo por parte sus empleados, así como la implementación de pocas estrategias y experiencias innovadoras que conlleven a una reapertura positiva del sector. Es pertinente destacar que la gastronomía se recuperará de los efectos de la pandemia durante un periodo prolongado y a velocidades variables en los diferentes países, probablemente marcando el camino hacia la completa reapertura y vuelta a la normalidad de la sociedad prepandemia (Díaz y Morales, 2021).

En Colombia, desde el 2014, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) ha liderado una serie de iniciativas clúster, integradas por entidades gubernamentales, líderes empresariales y académicos, con el fin de identificar las sinergias del trabajo colaborativo entre actores de un sector específico que comparten una visión y plan de acción, que permita incrementar el trabajo de las organizaciones y perfeccionar el contexto de negocio orientado hacia el crecimiento económico de Bogotá (CCB, 2020). Además, los nuevos escenarios estimados tras la crisis actual han desencadenado oportunidades para realizar cambios en las propuestas de empresas y destinos gastronómicos. Proponiendo actividades de marketing "no convertibles" e invirtiendo más en ventas y marketing online, especialmente, en los contextos que han sido más afectados por la pandemia, manteniendo la relevancia para los clientes e informando todas las medidas tomadas para proteger a las personas (Siddiqui, 2020).

Asimismo, el clúster se entiende como un ciclo articulado en el que cada uno de los eslabones impulsa el avance de los demás, por lo tanto, en el 2021 se consolidan y se establecen los lineamientos y las estrategias que conformarían el clúster de alimentos y gastronomía de Bogotá-región (Pineda-Gómez, 2019).

Por otro lado, cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y el Observatorio de la Cámara de Comercio para la Región Bogotá (2021), evidencian que, durante el primer semestre del 2020, a pesar de que Bogotá se encontraba en el primer lugar de las ciudades de Colombia con mayor competitividad dada una calificación de 7,79 sobre 10, también demostraba decrementos significativos en los indicies de desempleo, importaciones, exportaciones y niveles de confianza del consumidor, considerando la disminución en el porcentaje de ocupación para el sector turístico, al pasar de un 61,1%, en los dos primeros meses del 2020, a un 8,8% de ocupación durante la primera mitad del mismo año. Cabe destacar que, dentro de las actividades de dicho sector la gastronomía contribuye con más del 10% en el porcentaje de participación (DANE, 2021).

Durante los últimos tres años, las empresas han centrado sus esfuerzos en la construcción y la búsqueda de estrategias que hagan frente a emergencias y eventos críticos, con el fin de garantizar su continuidad y competitividad en el mercado (Kaeo-Tad *et al.*, 2021). Dichos planes y perspectivas para

afrontar situaciones imprevistas tienen el objetivo de minimizar los efectos en la capacidad de la organización (Margherita y Heikkilä, 2021). La información reportada permite identificar diferentes situaciones que han tenido que enfrentar las empresas que hacen parte del sector gastronómico de la ciudad, por esta razón, dichas organizaciones han desplegado una serie de estrategias con el fin de continuar en el mercado. Por ello, surge el interés por conocer ¿cuáles fueron los factores de afrontamiento de las empresas que hacen parte del clúster de gastronomía en Bogotá, durante la pandemia de COVID-19? Para mejorar el contexto del interés de esta investigación, a continuación, se presenta una revisión de literatura.

Revisión de literatura

Uno de los puntos clave de la gastronomía es la sinergia que tiene junto con la humanidad, esta ha sido definida, según Monroy (2020, p. 124), como "la ciencia y arte de la alimentación, enfocada no solo en cuanto al arte culinario (o cocina)", con el pasar de los años, las prácticas alrededor de la nutrición han ido transformándose de acuerdo con los diferentes cambios que ha enfrentado la población y que han contribuido al fortalecimiento de la gastronomía; dicha consolidación puede explicarse dado el aumento del otros sectores como el turismo, que representa una pieza clave en la experiencia gastronómica de cada lugar, a pesar de no ser su principal determinante (Gutiérrez-Quecano, 2019). De acuerdo con la World Food Travel Association (WFTA, 2018) "el sector turístico genera un impacto económico anual de 150 000 millones de dólares, teniendo en cuenta que cada turista gasta alrededor del 25 % de su presupuesto en bebidas y alimentos al viajar".

Durante la pandemia, el sector gastronómico se vio fuertemente impactado, lo que llevó a las empresas a incursionar en innovadoras tendencias creando nuevas estrategias de comercialización, contratación y fortalecimiento de sus canales de comunicación y de servicios a domicilios (Rodríguez Santos *et al*., 2021). Asimismo, en el entorno gastronómico es posible identificar los diferentes procesos orientados a mejorar las características de los productos y los servicios ofrecidos, es así como se considera la vinculación del personal adecuado, el uso de utensilios específicos, la

ubicación geográfica y el análisis frecuente de los gastos de la empresa, piezas clave durante la ejecución de un proyecto gastronómico (Cerezo-Medina, 2020). Conviene destacar que, a pesar de las circunstancias, todo lo que envuelve el sector gastronómico sigue siendo apasionante (Arévalo y Rodríguez, 2020). Así como el engranaje y la cooperación que se deben tener en el proceso de elaboración de cada comida, junto con la presentación de los platos o empaques al momento de realizar los domicilios, además, el conocimiento global del mercado para lograr crecer estos negocios con dedicación y creatividad infinita (Valcárcel-García y Venegas-Pardo, 2015).

Sin embargo, una de las problemáticas ocurre alrededor de la gestión adecuada de los empresarios en diferentes áreas como lo son: financiamiento, recursos humanos y producción, por lo tanto, es importante identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora de las empresas en términos de su forma administrativa que también se considera una parte fundamental en la fidelización del consumidor final (Mendoza, 2022). De acuerdo con Torres-Onofre (2022), la principal dificultad en la gestión de muchos restaurantes radica en la poca información y conocimiento de los propietarios en cuanto a la estructuración interna de una organización en lo que se refiere al control de inventarios, capacitación y supervisión adecuada de los trabajadores, lo que, en ocasiones, lleva a una mala toma de decisiones dado su funcionamiento propiamente empírico.

En suma, la pandemia trajo consigo una serie de riesgos y retos a nivel de procesos de organización, dirección y ejecución para las empresas lo que ha llevado a las organizaciones a adaptarse a la nueva realidad social del mundo a través de la implementación de diferentes estrategias de afrontamiento (Calderón y Rodríguez-Urueña, 2020). Además, de acuerdo con Margherita y Heikkilä (2021), en los últimos años se ha acrecentado el interés por identificar cuáles son las respuestas organizacionales a situaciones críticas que representan una amenaza a la continuidad de los procesos intercambio comercial.

El afrontamiento ha sido definido como el conjunto de esfuerzos conductuales y cognitivos que realizan los sujetos de una organización para dominar, tolerar y reducir las exigencias que aparecen en contextos estresantes, cuyo objetivo es generar respuestas adaptativas que reduzcan el estrés y promuevan el bienestar organizacional (Casas *et al*., 2002). Asimismo,

incluye el análisis de las estrategias y las acciones ejecutadas por las empresas, relacionadas con aspectos tales como: la agilidad organizacional, la resiliencia, la gestión de recursos, el talento humano y la arquitectura empresarial (Arsawan *et al*., 2021).

De acuerdo con la literatura, dichos marcos estratégicos pueden ser explorados a partir de categorías específicas, tales como: resiliencia organizacional, transformación digital, innovación en los procesos de gestión, colaboración B2B y alivios tributarios y regulación de la industria.

Resiliencia organizacional

Factores como la resiliencia organizacional pueden proporcionar información relacionada con las estrategias de participación que fortalezcan el afrontamiento en nuevas circunstancias sociales, económicas y culturales (Pacheco-Mangas *et al*., 2020). Esta se refiere a la destreza de los empresarios para enfrentar las crisis como oportunidades que influyan sobre la toma de decisiones creativa alrededor de la renovación, el reinicio o la reapertura del servicio ofrecido (Cruz-Coria, 2021).

En una investigación, Villamar y Harold (2015) encontraron que las empresas están utilizando el principio de resiliencia con el fin de resolver y responder a los diferentes problemas de mercado globalizado que afectan sus procesos de producción, ventas, finanzas y calidad ofrecida que garantice la satisfacción del cliente. A su vez, resaltan la participación del CEO en el trabajo coordinado con los demás directivos, ejecutivos y empleados de la organización, con el objetivo de poner en marcha planes estratégicos que permitan enfrentar y superar la crisis. Por otro lado, otras aproximaciones metodológicas, como el estudio realizado por Jedynak y Bąk (2021), evidencian que, por lo general, ante situaciones imprevistas es posible identificar empresas afectadas negativamente y otras, por el contrario, logran sobrevivir y mantenerse en el mercado, esto último está relacionado con las acciones de respuesta a tendencias mundiales, así como con el desarrollo de la resiliencia con enfoques estratégicos de gestión de riesgos.

Transformación digital

La transformación digital se trata de implementar diferentes tecnologías disruptivas para incrementar el bienestar social, la productividad y la creación de un negocio (Ebert y Duarte, 2018). En un estudio realizado por Paredes Chacín *et al.* (2020) explican que las plataformas de contenido son un centro que articula una red amplia y poderosa, debido a que vinculan una gran cantidad y diversidad de usuarios y les dan las condiciones para participar, apasionarse y hacer buenos negocios. A su vez, Vivas-Carbó (2020) resalta la importancia del servicio a domicilio inducido por el *e-comerse* y diferentes plataformas de intermediación como Rappi, Uber Eats, Ifood, entre otras, que contribuyen sobre la recuperación de los ingresos perdidos dadas las barreras contextuales que limitan prestar el servicio de manera presencial.

Innovación en los procesos de gestión

Es importante identificar la innovación en los procesos de gestión, es decir, poner en marcha nuevos modelos de negocio, procesos y sistemas en una organización, con el objetivo de satisfacer necesidades de los consumidores y responder a las diferentes exigencias sociales (Winby y Worley, 2014). Las estrategias de innovación deben abarcar el ciclo regular de las empresas, desde el establecimiento de objetivos y la cooperación hasta la combinación de ideas, prueba y ejecución, cuya clave se centra en la experiencia del cliente, el desarrollo operativo y los patrones comerciales (Christensen, 2013).

Colaboración B2B

Es explicada por Markovic *et al.* (2021) como un proceso de innovación estructurado y distribuido que comprende múltiples flujos de conocimiento entrantes y salientes derivados de interacciones intencionadas con socios comerciales. Adoptar alianzas B2B puede ser útil, especialmente, en tiempos de crisis, puesto que les permite a las organizaciones obtener una gran cantidad y diversidad de recursos externos, a los que, de otro modo, no tendrían acceso (Markovic *et al.*, 2021). Sin embargo, Chesbrough (2020)

enfatiza que la simple obtención de recursos externos no es suficiente en periodos de crisis, por lo tanto, las empresas deben tener acceso a dichos recursos de manera oportuna para poder desarrollar innovaciones relevantes y veloces; además, con el fin de obtener una mayor base de clientes y mejorar el alcance de su negocio, las empresas del sector gastronómico deben optar por colaborar entre sí, esto no solo ayuda a establecer las relaciones con clientes, sino también aumenta sus ingresos y reactiva su economía. Las colaboraciones dentro del sector gastronómico son una herramienta necesaria para su éxito y subsistencia.

Alivios tributarios y la regulación de la industria

Los alivios tributarios y la regulación de la industria en cuanto al sector gastronómico corresponden a los ingresos de derecho público, tales como prestaciones monetarias impuestas por el Estado (Ortiz *et al*., 2022). En el marco de la legislación colombiana, el Gobierno nacional, el 19 de agosto del 2021 expidió el Decreto 939, que pretende reglamentar el Decreto Legislativo 560 del 2020, cuya función es facultar a la DIAN como entidad capaz de realizar aportes de capital y algunas rebajas sobre intereses o sanciones, con el fin de preservar la empresa y el empleo. Asimismo, el Acuerdo No. 816 del 2021 señala que

> […] los deudores de obligaciones tributarias y no tributarias en mora con el Distrito Capital durante el periodo comprendido entre el 12 de marzo de 2020 (cuando el país declaró la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19) y hasta la fecha, podrán acceder de inmediato a los alivios y beneficios tributarios. (Torres y Rúgeles, 2020)

De acuerdo con la CCB, se deben tener en cuenta las siguientes leyes y decretos que intervienen en el clúster de gastronomía:

- La Ley 9ª de 1979: reglamenta los establecimientos comerciales y productores de alimentos y bebidas, así como las herramientas.
- El Decreto 3075 de 1997 reglamenta la ley anteriormente mencionada y establece las condiciones sanitarias que deben tener las empresas productoras de alimentos.

- El Decreto 60 del 2002 implementación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (HACCP, por sus siglas en inglés).
- La Ley 1480 del 2011 que señala al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) con la potestad de expedir los registros sanitarios.

  Con base en la anterior información de los diferentes factores de afrontamiento: resiliencia organizacional, transformación digital, innovación en los procesos de gestión, colaboración B2B y alivios tributarios y regulación de la industria, siendo procesos esenciales de crecimiento empresarial. El objetivo general que guía esta investigación fue:
- Identificar las estrategias de afrontamiento de las empresas que hacen parte del clúster de gastronomía de Bogotá, con el fin de aportar información relacionada con las actividades realizadas durante la pandemia de COVID-19.

Apoyado de los siguientes objetivos específicos:

- Explorar las experiencias afrontamiento de las empresas del clúster de gastronomía de Bogotá durante la pandemia COVID-19.
- Exploración de los factores afrontamiento más efectivos para el clúster de gastronomía de Bogotá, que a su vez permitan documentar información que pueda mejorar su propia gestión competitiva y de mercadeo.
- Analizar los factores críticos de afrontamiento del clúster de gastronomía de Bogotá posteriores a la pandemia y que están asociados a la gerencia de mercadeo.

MÉTODO

Diseño

En la presente investigación se expone un estudio exploratorio, dado que se busca realizar un proceso de interpretación y exploración de la experiencia de los participantes, teniendo en cuenta categorías y ejes de indagación

específicos que constituyen la naturaleza de la experiencia en el marco de este proyecto (Hernández *et al*., 2014). Asimismo, es de gran importancia reconocer el significado y el valor que tiene obtener la información recolectada y apoyada en la pedagogía (González, 2016). Este tipo de investigación también permite tener un acercamiento al fenómeno, así como a sus características a través de la identificación de la construcción subjetiva dada la interacción de los individuos y el fenómeno (Galarza, 2020). Además, cabe mencionar que los métodos utilizados son más bien subjetivos, pero que continúan respondiendo a los conceptos de validez y confiabilidad, sin embargo, en el marco de la investigación cualitativa, por lo general, los criterios para evaluar y garantizar la rigurosidad de la investigación se conceptualizan como: credibilidad, confiablidad, verdad o confirmalidad (Brink, 1993).

Tabla 1. *Definición de categorías de análisis*

Categorías:

1. *Resiliencia organizacional:* habilidad para enfrentar las crisis como oportunidades que influyan sobre la toma de decisiones creativa alrededor de la renovación, el reinicio o la reapertura del servicio ofrecido (Cruz-Coria, 2021).
2. *Transformación digital:* implementar diferentes tecnologías disruptivas con el fin de incrementar el bienestar social, la productividad y la creación de un negocio (Ebert y Duarte, 2018).
3. *Innovación en procesos de gestión:* poner en marcha nuevos modelos de negocio, procesos y sistemas en una organización, con el objetivo de satisfacer necesidades de los consumidores y las diferentes exigencias sociales (Winby y Worley, 2014).
4. *Colaboración B2B:* proceso de innovación estructurado y distribuido que comprende múltiples flujos de conocimiento entrantes y salientes derivados de interacciones intencionadas con socios comerciales (Markovic *et al*., 2021).
5. *Alivios tributarios y regulación de la industria:* corresponde a los ingresos de derecho público como prestaciones monetarias impuestas unilateralmente por el Estado (Ortiz *et al*., 2022).
6. *Categoría emergente de expectativas CCB:* según Oliver (1980, citado en Pérez, 2015) es la predicción de lo que se espera y que está relacionada con la satisfacción final del usuario.

Fuente: elaboración propia.

Instrumento

La herramienta de recolección de información fue la entrevista; al respecto, de acuerdo con Hernández *et al*. (2014, p. 403) es "una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)". Para la ejecución de la entrevista se consideraron previamente la construcción de una matriz de

congruencia metodológica (Pedraza Rendón, 2001) en el ámbito de una entrevista semiestructurada (Hernández *et al*., 2014) para mejorar la confiabilidad y validez en la indagación de las categorías orientadoras.

Tabla 2. *Categorías orientadoras*

Resiliencia organizacional:
1. ¿En su opinión como las empresas se enfrentaron a la crisis de la COVID-19?
2. ¿En su opinión qué aspectos favorecieron que algunas empresas gastronómicas se recuperaran más rápido que otras?
3. ¿En su opinión, qué otros recursos o factores fueron importantes para mejorar el afrontamiento y la gestión de las empresas del clúster de gastronomía?
Transformación digital:
4. ¿Qué iniciativas digitales han desarrollado las empresas gastronómicas durante la crisis de COVID-19?
5. ¿Cómo la COVID-19 ha acelerado la transformación digital en la industria gastronómica?
Innovación en procesos de gestión.
6. ¿En su opinión, el sector gastronómico tiene un proceso de innovación claramente definido?
7. ¿En su opinión, cómo se prueban las innovaciones en su sector, ya que, según el tipo de actividad económica, cambiará el tipo de pruebas?
Colaboración B2B:
8. ¿Cómo percibe posibles alianzas para las empresas del sector gastronómico para superar la COVID-19?
Alivios tributarios y regulación de industria:
9. ¿Las empresas del sector gastronómico se han beneficiado de alivios tributarios para superar la crisis adquirida por la pandemia COVID-19?
Categorías emergentes. Expectativas ante la CCB.
10. ¿Qué expectativa tiene de la CCB y como le gustaría que lo apoyara?

Fuente: elaboración propia.

Participantes

En la investigación cualitativa, el objetivo de evaluar y analizar información del fenómeno explorado no es generalizar los resultados, sino realizar una indagación a profundidad que ayude a responder las preguntas de investigación (Hernández *et al*., 2014). Por lo tanto, en el marco de esta investigación se consideraron aquellos administradores, gerentes y dueños de empresas (pequeñas, medianas y grandes), que pertenecen a la base de datos del registro mercantil para el clúster de gastronomía, compuesto por 33 892 empresas, con quienes se hizo contacto y finalmente se lograron 26

entrevistas, teniendo en cuenta el criterio de saturación, lo cual implica que los datos se vuelven reiterativos, es decir, cuando después de realizar múltiples entrevistas no se encuentra información novedosa que contribuya al desarrollo de la investigación (Ardila y Rueda, 2013).

Por otro lado, se realizó un muestreo no probabilístico, es decir, los participantes fueron elegidos de acuerdo con los criterios de investigación sin la necesidad de utilizar fórmulas de probabilidad (Hernández *et al*., 2014).

Finalmente, el estudio se realizó teniendo en cuenta cuatro fases específicas: la primera hace referencia a la búsqueda conceptual, es decir, se realizó una revisión bibliográfica con el fin de delimitar conceptos y buscar evidencia científica. En la segunda fase se diseñaron los instrumentos de investigación, el material elaborado fue evaluado por docentes universitarios expertos en investigación cualitativa y por el director del clúster de gastronomía. El trabajo de campo abarca la tercera fase del proyecto, se estableció contacto con la población que hace parte del clúster de gastronomía de la CCB. Las entrevistas fueron realizadas de forma presencial a los veintiséis participantes que hacen parte del sector gastronómico de Bogotá, se garantizó el anonimato de sus datos personales. Por último, los datos fueron procesados con el programa de análisis cualitativo Atlas.ti 22. Teniendo en cuenta el discurso de los participantes, se realizó un proceso de codificación, es decir, se asignaron códigos característicos sobre cada una de las unidades léxicas. Este proceso se realizó en dos niveles: el primer nivel de codificación abierta, que implica comparar datos para generar códigos nuevos y en el segundo nivel de codificación axial se agrupan los códigos en las categorías centrales del fenómeno (Hernández *et al*., 2014).

RESULTADOS

Se realizó un análisis e interpretación de datos textuales bajo el método de codificación abierta y axial con el programa Atlas. Ti 22 (Lopezosa, Codina y Freixa-Font, 2022). A partir de lo anterior, se identificaron los ejes de indagación que hacen parte de las tres categorías orientadoras exploradas en el presente capítulo: resiliencia organizacional, transformación digital, innovación en los procesos de gestión, colaboración B2B y alivios tributarios y regulación de la industria; asimismo, se obtuvo una categoría

emergente: expectativas CCB. De acuerdo con los objetivos de este estudio se presentan los hallazgos haciendo uso de redes semánticas que evidencian la frecuencia y la relación entre los códigos asociados a las dimensiones exploradas. En la descripción de los resultados se citan algunos apartes textuales correspondientes a las narraciones de los participantes.

Con el fin de mejorar la claridad de las observaciones frente a las etiquetas y nomenclatura el estudio adoptó una metodología exploratoria conservado el anonimato de los participantes, sin embargo, cabe destacar que se encuentra mayor riqueza discursiva en los cargos ocupaciones de mayor nivel, tales como gerentes y administradores, con respecto a los trabajadores de menor nivel. De acuerdo con lo anterior, en paréntesis se encuentra el cargo y las iniciales del nombre del participante que suministró dicha información, evitamos la asignación de nombres completos o información personal que infrinja los acuerdos de confidencialidad establecidos con los entrevistados.

A continuación, se presentan los conceptos principales que integran cada una de las categorías exploradas, en coherencia a sus respectivos ejes de indagación, los códigos se sustentan en las verbalizaciones halladas en el discurso de los participantes. Igualmente, se describe la estructura de cada una de las redes semánticas a partir de su figura correspondiente, es importante mencionar que el número ubicado en la parte superior derecha (E) corresponde al enraizamiento del código, es decir, su saturación o frecuencia, por otro lado, el número inferior derecho (D) simboliza la densidad, esto es, su conexión con los demás nodos de la red. La descripción se realizará según el nivel de enraizamiento de los códigos (de mayor a menor).

La asignación de códigos se realizó a partir de las entrevistas semiestructuradas que contenían aquellos conceptos o fragmentos de información importantes, teniendo en cuenta las categorías y los ejes de indagación explorados en el marco de la presente investigación a saber: resiliencia organizacional, transformación digital, innovación en los procesos de gestión, colaboración B2B, alivios tributarios y regulación de la industria, sostenibilidad y expectativas CCB (tabla 3).

Tabla 3. *Resumen de categorías orientadoras, ejes de indagación y fundamentación*

Categorías orientadoras/ ejes de indagación	Códigos	Fundamentación
Resiliencia organizacional	Autoorganización espontánea	27
	Normas de bioseguridad	25
	Reapertura de restaurantes	18
	Restablecimiento de procesos operativos	15
	Percepción negativa de los domicilios	9
	Desaparición paulatina de la competencia	2
Transformación digital	Aumento de estrategias de marketing online	26
	Redes sociales	25
	Uso de plataformas de intermediación	20
	Canales de comunicación efectiva	17
	Medio de pago digital	9
	Visibilidad de restaurantes en crecimiento	9
	Menú digital	7
	Pocas herramientas virtuales especializadas	5
Innovación en los procesos de gestión	Servicio de comida a domicilio	34
	Oferta de productos culinarios novedosos	25
	Satisfacción de cliente	19
	Alta demanda de productos ofrecidos	15
	Replicar tendencias de trabajo	12
	Experiencia como eje central	8
	Reelaboración de empaquetado	6
	Pocas iniciativas innovadoras	5
	Poca rentabilidad	3
Colaboración B2B	Alianzas estratégicas con otros sectores	21
	Estrategia de cooperación de negocios sectoriales	14
Alivios tributarios y regulación de la industria	Nulo apoyo financiero para emprendedores	19
	Apoyo financiero para emprendedores	19
	Insolvencia económica	19
	Recursos financieros propios	12
	Beneficios para cadenas de restaurantes	9
Sostenibilidad	Encadenamiento productivo	23
	Talento humano	21
	Uso racional de recursos	16
	Restaurante como negocio familiar	5

Categorías orientadoras/ ejes de indagación	Códigos	Fundamentación
Expectativas CCB	Acompañamiento personalizado	20
	Servicios de capacitación empresarial	13
	Mejorar canales de comunicación	3
	Apoyo financiero	2

Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a profundidad.

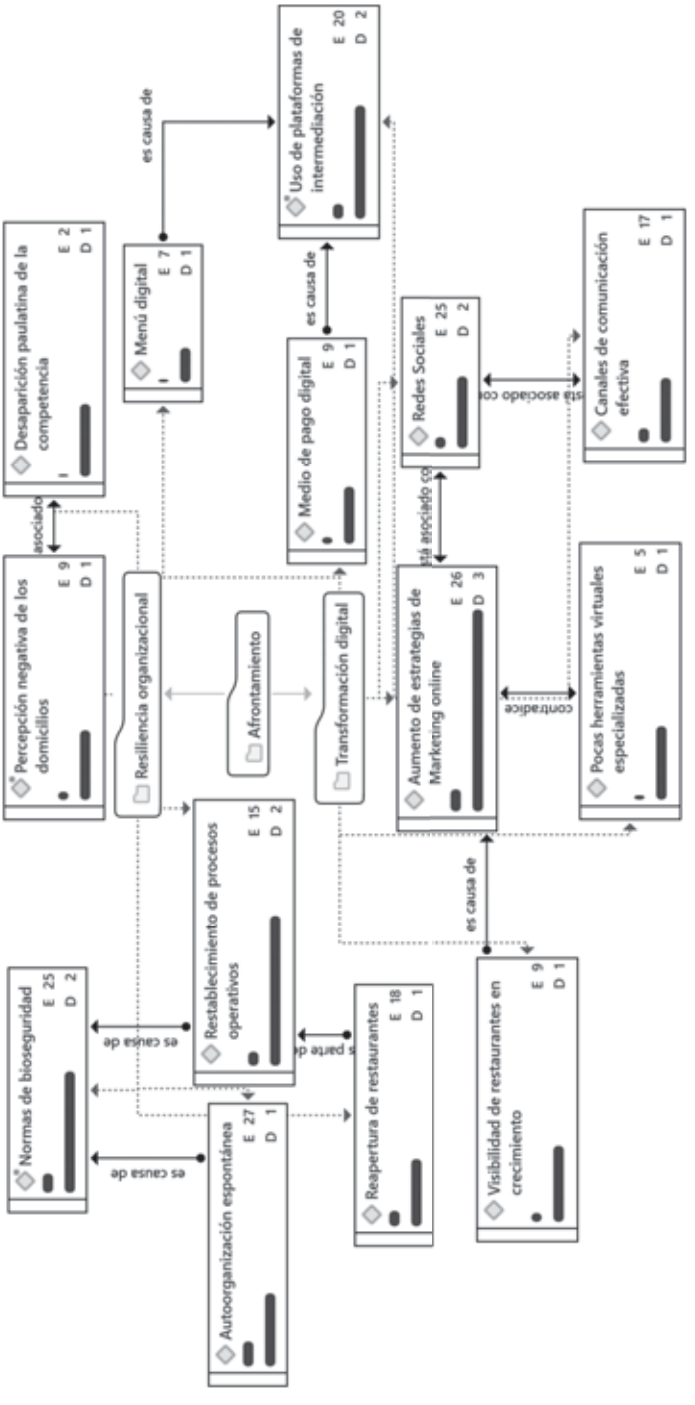
La categoría afrontamiento cuenta con catorce códigos que integran aquellos conceptos importantes que refieren cada uno de los ejes de indagación explorados (figura 1). En ese sentido, las estrategias de afrontamiento implementadas por las empresas del sector gastronómico se asocian a conceptos de resiliencia organizacional y transformación digital.

Para el eje denominado *resiliencia organizacional* (figura 2) evidencia: autoorganización espontanea E= 27; normas de bioseguridad E= 25; reapertura de restaurantes E= 18; restablecimiento de procesos operativos E= 15; percepción negativa de los domicilios E= 9 y desaparición paulatina de la competencia E= 2. Asimismo, los resultados evidencian las conexiones que existen entre los nodos, en el marco de las estrategias de afrontamiento, los códigos: percepción negativa de los domicilios y desaparición paulatina de la competencia, contradicen el planteamiento de la categoría

> […] para algunos sectores el tema de los domicilios es muy bueno, para otros no es buena opción, porque en el centro la gente viene solo a trabajar, prácticamente a estudiar y se van, pues van a pedir el domicilio cerca a su casa, no lo van a pedir desde el centro para llevar algo a la 200, por eso no queríamos implementarlo. (A.M propietario)

"Comer en caja eso no es lo mismo que una comida servida en un plato y adicional la llevada de todo esto hace que sea mejor dicho un desastre total" (A.S.P propietario). No obstante, los primeros nodos en orden de saturación demuestran las prácticas más relevantes orientadas a la toma de decisiones creativas alrededor de ciertas condiciones contextuales específicas, como lo es el caso de la contingencia atravesada durante los dos últimos años "Personalmente pienso que a la parte de gastronomía lo que le ayudó sería tal vez… como la necesidad de sobrevivir, esta supervivencia hace que la gente se vuelva más innovadora y guerrera" (J.S.H administrador).

Figura 1. *Red semántica estrategias de afrontamiento*



Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a profundidad.

Figura 2. *Red semántica resiliencia organizacional*

Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a profundidad.

Por otro lado, para el eje transformación digital (figura 3) los conceptos se agrupan alrededor de: aumento en las estrategias de marketing online E= 26; redes sociales E= 25; uso de plataformas de intermediación E= 20; canales de comunicación efectiva E= 17; visibilidad de restaurantes en crecimiento E= 9; medio de pago digital E= 9; menú digital E= 7 y pocas herramientas virtuales especializadas E= 5. En este eje se resalta el código aumento en las estrategias de marketing online, dada la implementación de estrategias digitales como una prioridad de crecimiento empresarial "nuevas estrategias para llegar al consumidor y esto hizo que estas empresas se mantuvieran, generaran un plus para su marca, sus productos… porque al posicionarse y generar nuevas alternativas se tomaron el mercado" (V.P propietario) y "Lo he hecho de una forma directa y rápida, ventas online para poder competir y lograr mantener la empresa" (M.S propietaria). Sin embargo, cinco de los entrevistados consideran que aún hace falta desarrollo en cuanto a las estrategias de innovación creadas específicamente desde y para el sector gastronómico "Hay muy pocas herramientas para este sector… hay mucho por hacer en áreas tecnológicas" (J.B propietario); "Pero realmente es casi nulo es que ni siquiera los bancos han creado ni siquiera una plataforma seria para poder trabajar, ya no miran equidad" (S.T administrador).

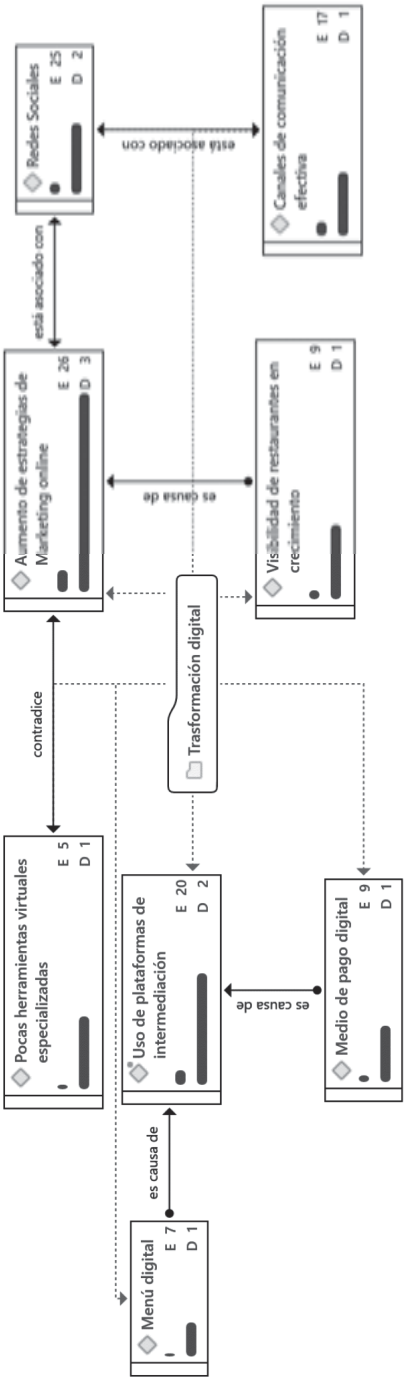
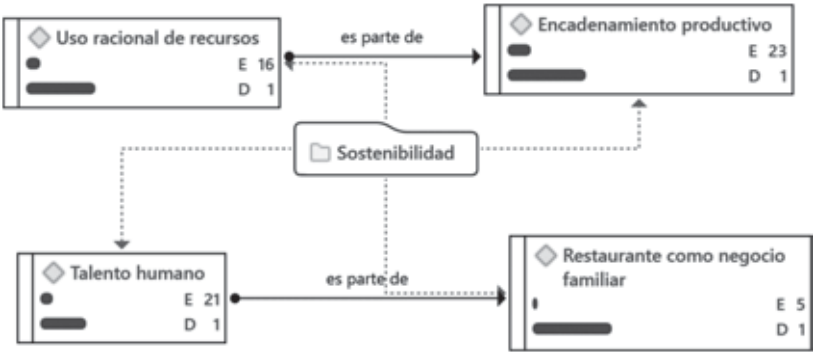


Figura 3. *Red semántica transformación digital*

Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a profundidad.

Figura 4. *Red semántica estrategias de sostenibilidad*

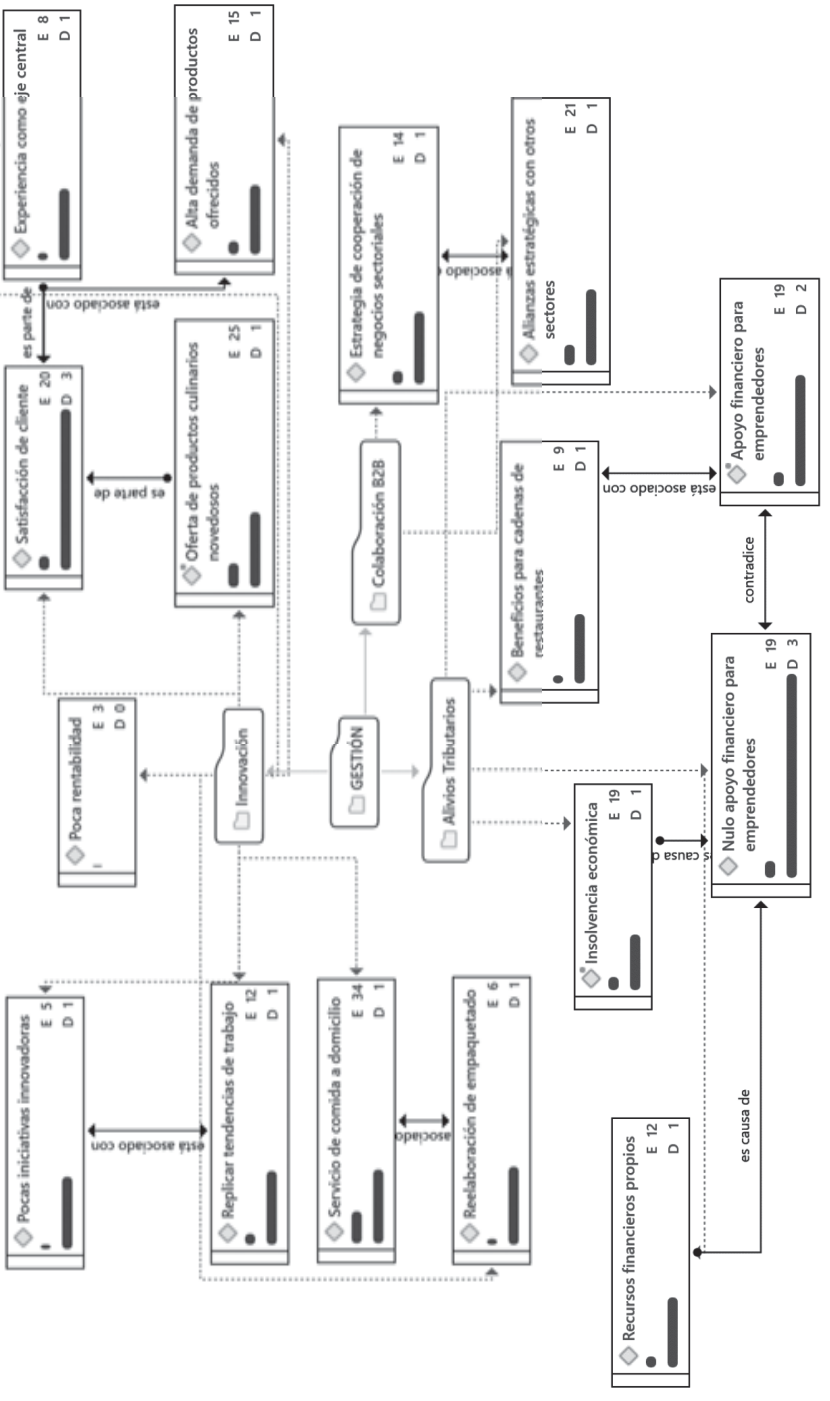


Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a profundidad.

Para la categoría orientadora sostenibilidad (figura 4) se evidencian cuatro nodos principales: encadenamiento productivo E= 23; uso racional de recursos E= 16; talento humano E= 21 y restaurante como negocio familiar E= 5. Los primeros códigos aluden a sistemas de organización rigurosos, con el objetivo de aprovechar la totalidad de los productos, teniendo en cuenta su escasez o difícil acceso durante el periodo de aislamiento social, "por tema de la pandemia si se reducen mucho proveedor y pues nos vemos obligados a tener muchos cambios en la carta, a reducir muchos productos y también implementar platos nuevos" (J.A.Q.U gerente); "saber cuál es el producto que más se vende, cual es el que menos se vende… entonces tener como conocimiento de todos esos aspectos ayuda a que a que tengamos control sobre lo que estamos vendiendo las utilidades las cosas y los gastos" (A.R gerente). Lo anterior se relaciona, a su vez, con la apertura de sugerencias del personal que suministre la información necesaria para la adecuada realización de las tareas.

La categoría gestión organizacional (figura 5) se compone de dieciséis códigos que reúnen la información relacionada con los tres ejes de indagación explorados, a saber, innovación en los procesos de gestión, colaboración B2B y alivios tributarios y regulación de la industria. Los códigos se soportan en las verbalizaciones extraídas de las entrevistas.

Figura 5. *Red semántica estrategias de gestión*



Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a profundidad.

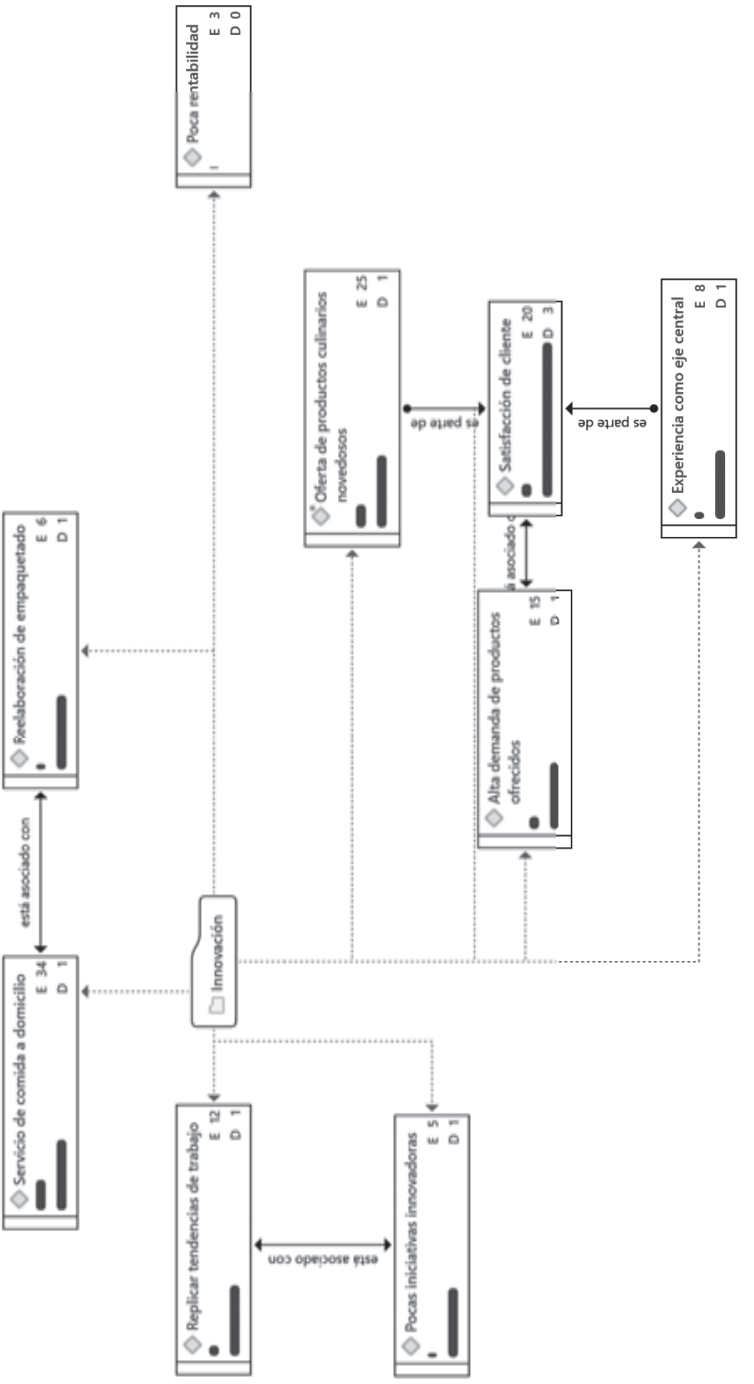


Figura 6. *Red semántica innovación en procesos de gestión*

Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a profundidad.

En el eje de innovación en los procesos de gestión (figura 6) muestra que los participantes mencionaron información reunida en: servicio de comida a domicilio E= 34; oferta de productos culinarios novedosos E= 25; satisfacción del cliente E= 20; alta demanda de productos ofrecidos E= 15; replicar tendencias de trabajo E= 12; experiencia como eje central E= 8; reelaboración de empaquetado E= 6; pocas iniciativas innovadoras E= 5 y poca rentabilidad E= 3. Se observa que el servicio de comida a domicilio es el código numéricamente más citado en el eje, este proceso señala la implementación de nuevas estrategias, con el fin de hacer llegar el producto al cliente. Asimismo, los entrevistados consideran la satisfacción del cliente como indicador de efectividad de las nuevas alternativas de venta implementadas "muchas empresas comenzaron a tener más domicilios, comenzamos a pensar de qué forma podemos llevar la experiencia a casa, entonces eso yo creo que fue como el elemento clave" (D.M.M gerente) y "dure casi dos años haciendo domicilios tuvimos clientes muy fieles que hasta con el fin de ayudarnos nos pedían todos los fines de semana" (M.B administradora). Sin embargo, tres entrevistados consideran las pérdidas o la poca rentabilidad que pueden traer consigo los procesos de innovación "Esto puede salir costoso, o sea, todo ese tema de innovación que no es tan fácil y puede perjudicar a alguien y a nosotros mismos" (J.C administradora).

> Una innovación tiene un estudio, un soporte y un punto de equilibrio por lo general, la prueba se hace 3 o 4 meses para buscar que el producto o el servicio o lo que se esté lanzando en el tiempo sea factible, rentable cada tipo de producto se mira la rotación por medio de las ventas… por a veces es mejor irse por lo seguro. (L.L gerente)

Figura 7. *Red semántica colaboración B2B*

Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a profundidad.

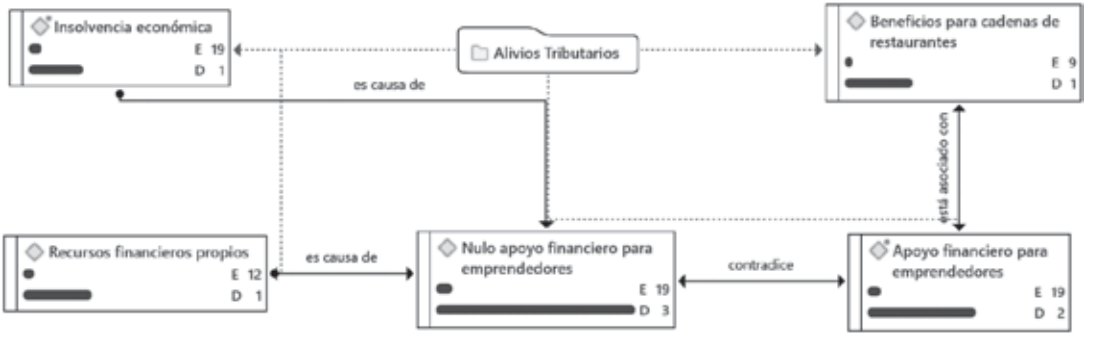
Ahora bien, los códigos: alianzas estratégicas con otros sectores E= 21 y estrategia de cooperación de negocios sectoriales E= 14 hacen parte del eje que explora la colaboración B2B (figura 7). Además, los participantes enfatizan en la relación que existe entre ambos nodos, con el fin de ampliar sus alianzas estratégicas que, además, aumentaron en el marco de la pandemia "Han hecho alianzas con otras empresas, con otros restaurantes y proveedores… hubo esa colaboración que no se veía mucho" (I.F.M.O propietario).

El último eje para esta categoría corresponde a los alivios tributarios y regulación de la industria (figura 8), la información recolectada se agrupa en los códigos: nulo apoyo financiero para emprendedores E= 19; insolvencia económica E= 19; apoyo financiero para emprendedores E= 19; uso de recursos financieros propios E= 12 y beneficios para cadenas de restaurantes E= 9. Se observa una relación entre los dos primeros nodos aquí mencionados y el uso de recursos financieros propios, es decir, implementar nuevos modelos de negocio para evitar la quiebra de sus restaurantes "me tocó pues improvisar vendiendo tapabocas y vendiendo lo que fuera para sostener le negocio" (M.Q gerente) y "Las alianzas comerciales son importantes en todos los canales, ningún canal de comercialización se trabaja solo, se requiere del proveedor, del producto, del cliente entonces es un conducto un canal en donde todos los actores se requieren" (L.L gerente). Asimismo, reportan pérdidas significativas durante el periodo de aislamiento dada la ausencia de auxilios o acciones gubernamentales

> Ninguno porque desafortunadamente yo tenía mis empleados por prestación de servicios y ya que no tuvimos el auxilio de nómina nos tocó despedirlos… no tuvimos ayuda de nada nosotros como empresa como empleadores tampoco o sea no tuvimos ninguna ayuda. (G.A.S propietario)

Sin embargo, los participantes también hablan de subsidios, no pago del impuesto al impoconsumo y auxilios de nómina otorgados por las entidades gubernamentales "Subsidios del gobierno para los empleados, no pago del impoconsumo, auxilio COVID". (G.L.P propietario).

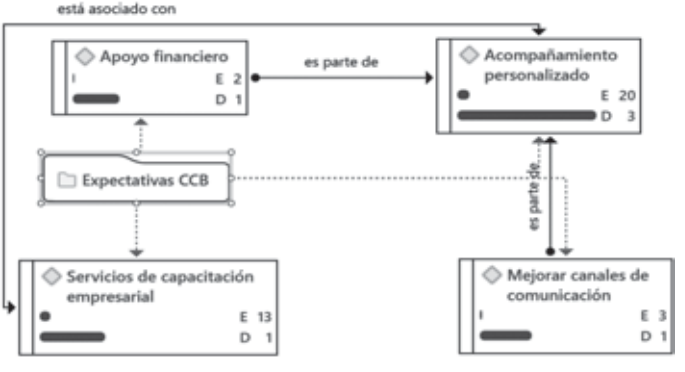
Figura 8. *Red semántica alivios tributarios*



Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a profundidad.

Finalmente, en la categoría emergente denominada expectativas CCB (figura 9), reúnen: acompañamiento personalizado E= 20; servicios de capacitación empresarial E= 13; mejorar canales de comunicación E= 3 y apoyo financiero E= 2. Enfatiza la relación del primer código mencionado con respecto a los tres códigos restantes "Con la Cámara de Comercio en el tema de un acompañamiento muy personalizado… que digan le ponemos un profesor que venga acá y me diga qué es lo que hay que hacer" (M.B propietaria); "sí sirve que pronto esa asesoría en los temas qué puede haber más allá de los financieros, económicos, sociales en imagen en cómo hacer en innovación, por ejemplo, innovaciones interesantes" (A.M propietario).

Figura 9. *Red semántica categoría emergente expectativas CCB*



Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a profundidad.

DISCUSIÓN

A pesar de las consecuencias económicas y sociales experimentadas durante la pandemia por COVID-19, diferentes sectores tuvieron la oportunidad de mantenerse y reinventarse en el contexto empresarial.

En coherencia con el objetivo aquí planteado que buscaba identificar las estrategias de afrontamiento de las empresas que hacen parte del clúster de gastronomía de Bogotá, con el fin de aportar información relacionada con las actividades realizadas durante la pandemia, contrastado con la literatura y cómo evidencian los hallazgos de la investigación se exponen aquellas prácticas y estrategias implementadas por las organizaciones del sector gastronómico en sincronía con las tendencia mundiales como, por ejemplo: el comercio electrónico, es decir, hacer uso de herramientas digitales para promover diferentes propuestas financieras, así como el uso de plataformas que consideran el servicio adecuado y deseado por y para los consumidores (Arias *et al*., 2022). Además, se exploran un conjunto de acciones implementadas que conforman diseños estratégicos de mercadeo, en los que se identifican fases de planeación, organización y ejecución, en cuanto a la contratación, el bienestar del personal, sus canales de comunicación y relacionamiento hacia el consumidor.

De acuerdo con la experiencia afrontamiento de las empresas del clúster de gastronomía de Bogotá durante la pandemia de COVID-19, las estrategias de afrontamiento, en términos generales, se centraron en tres direcciones: la reapertura, teniendo en cuenta las condiciones estructurales y ambientales, es decir, el seguimiento y la implementación de las normas de bioseguridad. Por otro lado, con respecto a la autoorganización, se encontró que los empresarios afrontaron el liderazgo de sus negocios en su totalidad; por último, la competitividad, dada la ejecución de actividades que ofrecieran una experiencia diferencial a sus clientes. Esto es coherente con lo encontrado por Casas *et al*. (2002) dado que, implementar mecanismos grupales e individuales favorecen la facultad de adaptación y afrontamiento de las organizaciones, lo que causa una disminución de aquellos factores que desestabilizan la organización.

Además, de acuerdo con la información recolectada, se identifica que los participantes tienen claro que el proceso de toma de decisiones a

nivel organizacional va más allá de la elaboración de platillos y comprende otros aspectos desde la imagen y el diseño ambiental, hasta la implementación y el desarrollo de capacitaciones. Como lo señala Bertan (2020), el desarrollo del turismo gastronómico no depende solo del servicio ofrecido, sino de la sinergia de cada una de las partes de la organización es especial de la gestión del talento humano.

En relación con los factores de afrontamiento más efectivos para el clúster de gastronomía de Bogotá, los hallazgos permiten documentar información orientada a mejorar su propia gestión competitiva y de mercadeo, como se expone a continuación.

La resiliencia organizacional no solo guarda relación con condiciones estructurales, sino también con habilidades, como la perseverancia, la preparación, la toma de decisiones creativa, el direccionamiento asertivo y la capacidad para identificar las amenazas reales en el mercado por parte del CEO o líder de la organización; así lo confirman Villamar y Harold (2015) y recientemente Apaza (2020), cuando se refieren a la importancia del rol activo del CEO en las situaciones de crisis económica o social.

Asimismo, Jedynak y Bakş (2021) realizaron una investigación en la que buscan identificar cuáles fueron las estrategias de gestión de riesgos de 42 empresas durante la COVID-19; así, se identificaron las organizaciones que fueron afectadas negativamente y otras que, de acuerdo con la implementación de ciertas medidas, prosperaron. Los resultados de dicha investigación permitieron establecer y consolidar un modelo para la resiliencia organizacional que está centrado en la reducción de las amenazas sectoriales, responder a los problemas de relación con los clientes, prevenir problemas financieros, cuidar los recursos y mejorar las estrategias de venta. Esto es coherente con lo encontrado en el presente estudio, puesto que se identifican modelos de organización relacionados con la organización y el restablecimiento de procesos operativos.

Con respecto a la trasformación digital, se identifica que, durante el periodo de aislamiento social, los restaurantes implementaron y recurrieron con mayor frecuencia al uso técnicas que redimensionaran sus propuestas de servicio y producto a nivel digital, así como la implementación de aplicaciones amigables con el usuario para realizar los pagos o tener acceso al menú. En este aspecto se coincide con Sierra *et al.* (2022), quienes

afirman que, antes de la pandemia, las empresas del sector gastronómico, en su mayoría, no estaban activas en plataformas digitales, del mismo modo, estas contaban con pocas estrategias virtuales que facilitaran la relación con su público objetivo.

Esta investigación permite conocer la situación en cuanto a la sostenibilidad de las empresas dedicadas a la industria alimentaria, lo cual determina que los empresarios del sector realizan actividades que favorecen el crecimiento económico, asimismo, cuentan con procesos de sistematización con el fin obtener mayor rentabilidad, dado un aprovechamiento de recursos; a su vez, buscan promover ambientes de trabajo saludables a través de la gestión en las relaciones con sus trabajadores y proveedores. Sin embargo, y de acuerdo con lo encontrado por Aguirre *et al*. (2019), los restaurantes que hicieron parte de esta muestra no tienen un proceso medioambiental definido, lo que limita la unión inteligente con el ambiente.

En cuanto a los procesos de innovación, se resalta la importancia de implementar servicios a domicilio como una alternativa rápida y conveniente ante la pandemia, del mismo modo familiarizarse y seguir las tendencias consideradas atractivas por los clientes, dada la importancia de ofrecer, más allá de un producto, una experiencia. No obstante, Vivas-Carbó (2020) manifiesta que, durante los periodos de aislamiento social, realmente hubo un decremento en los pedidos a domicilio, dado un aumento significativo en la práctica culinaria dentro del hogar.

Al igual que en la investigación realizada por Cebral (2020), la colaboración B2B, más allá de un simple proceso de cooperación entre empresas, incluye también un sistema de transacción que se lleva a cabo entre las compañías resaltando valores como: la trasferencia, el compromiso y la accesibilidad.

Por otro lado, se evidencia una disyuntiva en cuanto a los alivios tributarios y la regulación de la industria, dado que, aunque existen y se implementan algunas ayudas financieras, los participantes consideran que su ejecución es ineficiente y no abarca las necesidades del sector en su totalidad. Asimismo, Sierra *et al*. (2022) hacen referencia a que, en ocasiones, la existencia de la norma no garantiza beneficios para los negocios.

Finalmente, los reportes verbales de los participantes también permitieron identificar las expectativas que tienen en cuanto a los servicios de

la CCB, resaltaron la importancia de recibir acompañamiento personalizado que permita consolidar y mejorar las estrategias y los procesos implementados por los restaurantes del sector.

Este trabajo concluye que las empresas que hacen parte del sector gastronómico de Bogotá realizaron e implementaron diferentes estrategias efectivas de afrontamiento, que garantizaron su supervivencia durante la crisis por COVID-19. Dichas estrategias tienen congruencia con las agendas sectoriales de reactivación económica propuestas por la CCB para el clúster de gastronomía, cuyos objetivos, principalmente, se han centrado en el retorno laboral seguro, la reactivación de las ventas y la reinvención o reapertura de los negocios, mediante la implementación de soluciones logísticas y financieras, trasformación digital y acceso al talento humano (CCB, 2022).

Puntualmente, se describen otras actividades impulsoras asociadas a los factores críticos de afrontamiento del clúster de gastronomía de Bogotá y que están asociados a la gerencia de mercadeo, por ejemplo, la necesidad de formación y capacitación del personal, establecer compromisos de dirección y clasificación de inventario, así como la implementación de indicadores de resultados y programas de experiencias piloto, con el fin de garantizar la competitividad de nuevos productos en el mercado (Gutiérrez *et al*., 2022). Además, en el caso del sector gastronómico de Bogotá, los participantes resaltan la estandarización de procesos, la gestión de recursos y el lanzamiento de nuevos productos que contribuyan al enriquecimiento del clúster de gastronomía, de manera interesante se consideran también todas aquellas actividades de acompañamiento y dirección por parte de la CCB que contribuyan y garanticen mejoras de desempeño o gestión durante los periodos de crisis.

Por otro lado, los hallazgos tienen coherencia con el enfoque de mejora continua en la calidad total de las empresas planteado por Benzaquen de las Casas (2018), en el cual el crecimiento integral de la empresa depende del *cliente, aprendizaje, liderazgo, innovación, diseño, adecuación y disponibilidad* que garanticen su permanecía y competencia en el mercado, cuya mayor probabilidad de éxito está en aquellas empresas que se encuentran vinculadas a diferentes programas regionales, como la iniciativa clúster de la CCB.

En cuanto a las limitaciones identificadas en el presente proyecto, se destaca el acceso a la población, teniendo en cuenta que un amplio

número de restaurantes cerró durante la pandemia y pocos negocios lograron superar la crisis mediante el uso de estrategias como las presentadas en el presente capítulo, además, no se consideran los cambios continuos del mercado en el sector gastronómico que incluyen otros factores como la percepción de la competencia y el cliente.

Así pues, se invita a futuras investigaciones a abordar este campo de conocimiento desde el punto de vista del consumidor, puesto que se puede obtener información relevante relacionada con la percepción de la efectividad de las estrategias implementadas por el sector. Asimismo, se consideran los pilares estratégicos de normatividad, fortalecimiento empresarial, promoción y mercadeo (CCB, 2020) se identifica la necesidad de conceptualizar propuestas de valor y operatividad que beneficien la actividad empresarial y comercial de los restaurantes del clúster de gastronomía de Bogotá.

Referencias

Ardila Suárez, E. E. y Rueda Arenas, J. F. (2013). La saturación teórica en la teoría fundamentada: su de-limitación en el análisis de trayectorias de vida de víctimas del desplazamiento forzado en Colombia. *Revista Colombiana de Sociología, 36*(2).

Arévalo Izaciga, M. P. y Rodríguez Smetek, D. (2020). *La importancia del emprendimiento gastronómico para la identidad cultural de Bogotá*. Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Arsawan, I. W. E., Supartha, I. W. G., Rustiarini, N. W. y Laksmi, P. A. S. (2021). smes resiliencies and agility during pandemic COVID-19: a bibliography analysis and future directions. *Economics Ecology Socium,* 5(3), 19-28.

Benzaquen de las Casas, J. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Revista Universidad y Empresa, 20*(35), 281-312.

Bertan, S. (2020). Impact of restaurants in the development of gastronomic tourism. *International Journal of Gastronomy and Food Science, 21*, 100232.

Brink, H. I. L. (1993). Validity and Reliability in Qualitative Research. *Curationis, 16*(2), 35-38.

Cable, J., Jaykus, L. A., Hoelzer, K., Newton, J. y Torero, M. (2021). The impact of COVID-19 on food systems, safety, and security —a symposium report. *Annals of the New York Academy of Sciences, 1484*(1), 3-8.

Calderón Gómez, L. C. P. y Rodríguez Urueña, M. A. (2020). *Toma de decisiones gerenciales para la reactivación de las pymes del sector gastronómico en la ciudad de*

Villavicencio ante las medidas de confinamiento producto de la epidemia por COVID-19. Universidad Cooperativa de Colombia.

Campo Granados, O. J. y Pérez Cardozo, S. D. (2022). *Efectos financieros de la pandemia en el sector gastronómico de las empresas*. Universidad Cooperativa de Colombia.

Casas, J., Ramón Repullo, J. y Lorenzo, S. (2002). Estrés laboral en el medio sanitario y estrategias adaptativas de afrontamiento. *Revista de Calidad Asistencial, 17*(4), 237-246.

Cámara de Comercio de Bogotá (CBC). (2020). *Identificación y cierre de brechas de capital humano para el Clúster de Gastronomía de Bogotá-región*. Cámara de Comercio de Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá (CBC). (2022). *Colombia Tech Report*.

Cebral, I. (2020). *Las relaciones comerciales entre empresas (B2B) se han transformado* [Trabajo de grado]. Universidad Pontificia Comillas.

Cerezo-Medina, A. (2020). *Introducción al turismo y la gastronomía*. *Introducción al turismo y la gastronomía*. Universidad de Málaga.

Chesbrough, H. (2020). To recover faster from COVID-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management, 88*, 410-413.

Choe, J. y Kim, S. (2018). Effects of tourists' local food consumption value on attitude, food destination image, and behavioral intention. *International Journal of Hospitality Management, 71*, 1-10.

Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Cleto Pichardo, H. (2020). *Recopilación de las medidas de adaptación ante el* COVID *de la industria de restaurantes a nivel mundial, local y sus cambios en los estándares del servicio* [Doctoral dissertation]. Universidad Iberoamericana (UNIBE).

Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2020). *Pandemia y Derechos Humanos en las Américas*.

Cruz-Coria, E. (2021). Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19. *Nova scientia, 13*(27).

Departamento Nacional de Estadística (DANE). (2021, enero-septiembre). Encuesta mensual de alojamiento EMA (enero 2019 - septiembre 2021). Departamento Nacional de Estadística.

Dedeoğlu, B. B. y Boğan, E. (2021). The motivations of visiting upscale restaurants during the COVID-19 pandemic: The role of risk perception and trust in government. *International Journal of Hospitality Management, 95*, 102905.

Díaz-Caballero, J. V. y Morales-Gómez, J. A. (2021). Recuperación del sector turístico en los principales destinos de sol y playa del Caribe y Latinoamérica, después de la pandemia del SARS2-COVID19. Universidad Católica de Colombia.

Dube, K., Nhamo, G. y Chikodzi, D. (2021). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism, 24* (11), 1487-1490.

Ebert, C. y Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. *IEEE Softw., 35*(4), 16-21.

Fedesarrollo. (2021). *Tendencia Económica n.° 220*. https://www.repository. Fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4177/TE_No_220_2021: En%201%c3%adnea.odf?sequence=1&isAllewed=y

González, F. E. (2016). Los métodos etnográficos en la investigación cualitativa en educación. *Paradigma, 18*(2), 7

Gutiérrez-Quecano, R. (2019). La restauración del proceso del aprendizaje-investigativo de la gastronomía colombiana, a partir de su arraigo cultural. *Sosquua, 1*(1), 82-99.

Gutiérrez Ascón, J. E., Amado Sotelo, J. F., Palomino Tiznado, M. D. y Arias Pittman, J. A. (2022). Resiliencia empresarial en la gestión de procesos y productividad. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores, IX*(2).

Haas, S., Kuehl, E., Mroan, J. R. y Venkataraman, K. (2020). *How restaurants can thrive in the next normal*. McKinsey & Company.

Hakim, M. P., Zanetta, L. D. A. y da Cunha, D. T. (2021). Should I stay, or should I go? Consumers' perceived risk and intention to visit restaurants during the COVID-19 pandemic in Brazil. *Food Research International, 141*, 110152.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). Editores, SA de CV.

Hoyos Anaya, A. D. J. (2020). *El comercio electrónico en la economía colombiana, un análisis descriptivo desde la crisis de salud derivada de la COVID-19*. (Tesis de pregrado). Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas, Universidad de Córdoba, Argentina.

Jedynak, P. y Bąk, S. (2021). *Risk management in crisis: Winners and losers during the COVID-19 pandemic* (p. 252). Ed. Taylor & Francis. Netherlands.

Kaeo-Tad, N., Jeenanunta, C., Chumnumporn, K., Nitisahakul, T. y Sanprasert, V. (2021). *Resilient Manufacturing: Case Studies in Thai Automotive Industries during COVID-19 Pandemic*. EPPM 2021, 53.

Margherita, A. y Heikkilä, M. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business horizons, 64*(5), 683-695.

Markovic, S., Bagherzadeh, M., Vanhaverbeke, W. y Bogers, M. (2021). Managing business-to-business open innovation: a project-level approach. *Industrial Marketing Management, 94*, 159-163.

Mendoza Ipanaque, A. C. (2022). *Caracterización de gestión de calidad y atención al cliente en las mype rubro restaurante cebichería del mercado de Piura*. ULADECH Católica.

Monroy, P. (2002). *Introducción a la Gastronomía*. Editorial Limusa.

Morales-Castro, A. C. (2021). *Impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica de marzo a octubre del 2020*. (Tesis de pregrado). Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.

Ochoa, C., Suárez, L., Suárez, H., Ramírez, E., Valderrama, A., Castillo-Reina, M., ... y Matallana, O. (2020). Efectos y expectativas de recuperación económica frente a la pandemia COVID-19 en el departamento de Boyacá.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2020). *El COVID-19 y la crisis en los sistemas alimentarios: Síntomas, causas y posibles soluciones*.

Pacheco-Mangas, J., Palma-García, M. O. y Hombrados-Mendieta, M. I. (2020). Resiliencia y cultura organizacional de los servicios sociales en la era de la digitalización. *Prisma Social: revista de investigación social, 29*, 123-137.

Paredes Chacín, A. J., Iniciarte González, A. y Walles-Peñaloza, D. W. (2020). Educación superior e investigación en Latinoamérica: Transición al uso de tecnologías digitales por COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales, 26*(3), 98-117.

Pedraza Rendón, O. H. (2001). La matriz de congruencia: una herramienta para realizar investigaciones sociales. *Economía y Sociedad, 6*(10), 311-316.

Pérez Padilla, J. (2015). Expectativas, satisfacción y rendimiento. *Revista de Psicología y Educación*, 1-32.

Pérez-Valbuena, G. J. (2022). Las cuentas fiscales subnacionales bajo presión: efectos del COVID-19 en un país en desarrollo. Documentos de trabajo sobre Economía Regional y Urbana, n.° 306.

Pineda-Gómez, H. D. (2019). *Clúster, infraestructura y mercadeo de ciudad*.

Rodríguez Pinzón, É. (2020). *Colombia: Impacto económico, social y político de la COVID-19*. Fundación Carolina.

Rodríguez Santos, E. M., Santander Racines, A. B. y Suarez Carrillo, R. A. (2021). Enfoque de la pertinencia en la carrera de Gastronomía, análisis crítico a las necesidades post pandemia. *Revista Científica y Tecnológica VICTEC, 2*(2), 55-74.

Rolim de Albuquerque Meneguel, C. y Rivera Mateos, M. (2021). Perspectivas actuales del turismo gastronómico según las aportaciones del Congreso Internacional Científico-Profesional de Turismo Cultural.

Ropa-Carrión, B. y Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Rev. ciente.* UCSA, 81-103.

Santos Díaz, J. Y. y López Guevara, V. M. (2022). Eventos turísticos basados en patrimonio alimentario: un estado de conocimiento para Latinoamérica. RIVAR, 9(26), 72-88.

Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. (2021). http://www.desarrolloeconomico.gov.co/?localidad=7archivos/PLAN%20EDUCATIVO%20LOCAL/PLA.

Siddiqui, K. (2020). The Impact of COVID-19 on the Global economy. *World*.

Sierra, J. P., Caro, J. M., Suarez, R., y Álvarez, S. L. (2022). Comercio electrónico y las tendencias tributarias del sector gastronómico en Colombia durante la COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales (Ve),* XXVIII (2), 217-232.

Torres Onofre, Z. A. (2022). Gestión administrativa en el Restaurante "El Dorado" ubicado en el Recinto San Agustín "Vía Jujan" [tesis de grado]. UTB-FAFI.

Torres Pinilla, J. y Rúgeles Díaz, A. D. (2020). *Análisis del impacto del COVID-19 en el impuesto al valor agregado en Colombia*. Universidad Cooperativa de Colombia.

Valcárcel García, D. y Venegas Pardo, A. (2015). La Comida Típica dentro de la Internacionalización de la Oferta Gastronómica en Bogotá. *Turismo y Sociedad*, *16*.

Vivas Carbó, R. A. (2020). *Patrones de consumo en la alimentación de los individuos de altos ingresos de Bogotá, ante la pandemia COVID-19*. Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Winby, S. y Worley, C. G. (2014). Management processes for agility, speed, and innovation. *Organizational Dynamics, 43*(3), 225-234.

Zamfir, I. C. y Iordache, A. M. M. (2022). The influences of COVID-19 pandemic on macroeconomic indexes for European countries. *Applied Economics,* 54(39), 4519-4531.

Capítulo 6

Clúster de comunicación gráfica

Angie Lorena Palomino Pinto, Mg.
Maestría en Gerencia Estratégica de Mercadeo
Politécnico Grancolombiano
anpalomino3@poligran.edu.co

INTRODUCCIÓN

Los efectos de la crisis ocasionada por la COVID-19 han tenido consecuencias para la salud pública por la velocidad del contagio de la pandemia; por lo anterior, la gran mayoría de gobiernos a nivel global implementaron políticas de restricciones a la movilidad, lo cual ha golpeado fuertemente al sector económico y empresarial, las restricciones sociales han generado la suspensión, total o parcial, de las actividades productivas, la actividad económica se ha debilitado debido a la incertidumbre en el entorno empresarial (Ratten, 2020). El impacto de la pandemia ha generado que las organizaciones hayan tenido que lidiar con cuestiones absolutamente inéditas articulando y construyendo nuevas capacidades de manera rápida debido a este contexto. La situación recesiva en el 2020 y la relativa recuperación en el 2021 no es homogénea en todos los sectores, por ello, las organizaciones deben focalizar estrategias para disminuir los efectos de la actual crisis de acuerdo con la necesidad de su consumidor (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

A causa de la pandemia, el Banco Mundial (2020) señala que, durante el periodo de octubre del 2020 a enero del 2021, las empresas a nivel mundial cayeron en sus ventas en un 50%. Esta situación se debió al aumento de la incertidumbre en relación con la oferta y la demanda, la recesión económica y las decisiones restrictivas de consumo y ahorro en los hogares.

De acuerdo con lo anterior, Zwanka y Buff (2021) señalaron que el impacto de la pandemia provoco cambios en el comportamiento del consumidor.

En el contexto de la dinámica empresarial para Colombia, según Acopi (2020), las mipymes constituyen el 98 % del tejido empresarial, lo que representa el 3,7 % del pib. Por su parte, para el 2021 había alrededor de 5400 empresas del segmento de producción y 6800 del segmento comercial (84 % microempresas, 12 % pequeñas, 3 % medianas, 1 % grandes; (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021), cifras que permiten obtener un panorama de las empresas en Bogotá. Al examinar la industria gráfica, este corresponde al 44 % de la industria de comunicación gráfica en el país; es decir que es la ciudad con el mayor número de empresas de este tipo en Colombia (Cámara de Comercio Bogotá, 2020).

Dada la realidad de los sectores y las diferencias que hay entre cada actividad económica, fue necesario realizar una investigación que permitiera conocer con un mayor grado de profundidad las estrategias de afrontamiento del clúster de comunicación gráfica para facilitar un acercamiento integral a las dinámicas propias de dicho mercado. Es necesario tener en cuenta que este sector está constituido por diferentes campos de ejecución como la creación gráfica, la edición gráfica, la publicidad, además del subsector de edición e imprenta, el cual, durante la pandemia, fue uno de los sectores con mayor impacto negativo, lo cual llevó a los líderes y gerentes a buscar medidas de mitigación.

En el mundo empresarial, especialmente en el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica, entre las medidas adoptadas algunos sectores trasladaron sus operaciones de forma gradual para no afectar el cierre. Según el Banco Mundial (2021), cerca del 65 % de las empresas realizó ajuste salarial a través de reducción de horarios y sueldos; asimismo, debido al panorama solo el 11 % de las compañías despidió personal, como parte de ese afrontamiento. Por otra parte, las empresas optaron por adecuar espacios para el teletrabajo en todos los procesos, desde la operación hasta comercialización, con el fin de generar una cultura organizativa que permitiera aprovechar eficientemente las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías (Organización Internacional del Trabajo, 2020) y, así, obtener ganancias de productividad y resultados eficientes de acuerdo con los objetivos y las posibilidades de las empresas.

Ante la problemática generada a causa de la pandemia de COVID-19, se identifica la necesidad de investigar los factores de afrontamiento que tuvieron las empresas frente a las consecuencias del aislamiento de las personas, decrecimiento de la economía, la adaptación a la nueva realidad de los negocios (ACOPI, 2020). En este sentido, la crisis tuvo un fuerte impacto en la economía del país, en especial, sobre las micro, pequeñas y medianas empresas, por consiguiente, resulta necesario analizar el efecto de la pandemia y las medidas diferenciadas que afrontaron para mitigar el impacto de esta y hallar una respuesta a la pregunta ¿cuáles son los factores de afrontamiento en el clúster de comunicación gráfica?

Revisión de literatura

La crisis sanitaria ha puesto en evidencia los efectos de la pandemia, por lo tanto, las empresas, deben diseñar y ejecutar un plan estratégico que acompañe la toma de decisiones, en un entorno que no puede predecirse, o bien, que al ser tan inestable puede no coincidir con lo previsto originalmente (Maldonado *et al*., 2021). Al respecto, las pymes han reducido su ritmo de actividad y han sacrificado aspectos como la liquidez para procurar el mantenimiento de operaciones, la relación con proveedores-clientes y la seguridad de clientes-empleados, con el objetivo de lograr su supervivencia a largo plazo (Blundell *et al*., 2020).

Dentro de las organizaciones se tomaron algunas estrategias, como la revisión profunda de gastos, el control del personal en la reorganización, analizar el nivel de deudas contraídas, ajustar los gastos empresariales y los sueldos (Meza, 2020), estas son algunas de las medidas que muchas empresas a nivel local y mundial tuvieron que tomar frente al escenario de incertidumbre.

En ese mismo escenario, los efectos y los impactos de la pandemia no solo afectaron la economía, sino también, desde otra perspectiva, los generadores de nuevas ideas de modelos de negocios, estrategias y una mirada empresarial más precisa (Castro y Zermeño, 2020), siendo necesario ser capaces de entender y comprender la nueva realidad a la que se estaba inmerso, pues, de esta manera, se podían hacer los cambios necesarios.

En el contexto del clúster de comunicación gráfica ha sido una de las industrias que sufrió un impacto significativo por la pandemia. Desde el 2019, se había identificado a través de estadísticas de la Cámara de Comercio Bogotá las dinámicas de los mercados y la estructura del clúster, ya que es altamente fragmentado y tiene una alta informalidad; está distribuido por 20 empresas multinacionales, 214 empresas medianas y más de 9000 pequeñas y microempresas. Se estima que de estas 9000, muchas no están legalmente constituidas y están asociadas con violaciones de copyright y falsificación (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020). Segundo, no se contempla oportunidades de mejora frente a la cadena productiva, esto debido a las bajas barreras de entrada del sector, como se mencionaba anteriormente, está constituida más por empresas informales, lo que destruye el valor de la industria, compitiendo por precio, esto a causa del desconocimiento de costos, lo que afecta la confiabilidad en la industria.

Con base en las consecuencias y la literatura anteriormente mencionada se establecieron categorías con las cuales se identificarán las estrategias de afrontamiento ante la COVID-19 que permitieron una reactivación económica en la industria de Comunicación Gráfica desde las siguientes categorías: resiliencia organizacional (recuperación, adaptación y afrontamiento), transformación digital colaboración B2B (alianzas), conocimiento de nuevas tendencias del consumo y mercados (motivaciones) e innovación en procesos de gestión.

Resiliencia organizacional (recuperación, adaptación y afrontamiento)

En la literatura, autores comprenden la resiliencia organizacional como la habilidad de adoptar medidas tanto reactivas como proactivas frente a las adversidades. De igual manera, para Simpson (2010) se entiende la resiliencia como la adaptación activa, no como resignación ni entrega, es decir, implica hacer una acción sobre la realidad, aunque no la puede modificar el sujeto ya no es el mismo: halla nuevas herramientas para encontrar nuevas soluciones o también nuevos problemas. Desde otra perspectiva, la resiliencia organizacional es la capacidad para prepararse, responder, aprender de los eventos adversos y para recuperarse y prosperar en el tiempo.

Desde ese punto de vista, las organizaciones que aprenden a manejar lo inesperado, pueden incrementar la capacidad de sostenibilidad empresarial, condiciones en las cuales pueden sacar provecho para adaptarse y desarrollar, de una manera eficiente, esta capacidad de continuidad y recuperación. Esto último depende, en gran medida, de la mentalidad y el estilo de vida del empresario (Prayag *et al*., 2020)

Actualmente, las empresas que se basen en oportunidades de mercado tienen mejores posibilidades de supervivencia en tiempo de crisis, que aquellas que se iniciaron por necesidad (Eggers, 2021); esto se debe a una planificación estructurada que permitió prevenir un poco el efecto de la pandemia, siendo un momento crucial dentro de las organizaciones. El cambio solo es necesario cuando está vinculado al propósito de la organización, para que este resulte exitoso debe estar liderado por agentes de cambio individual que, a menudo, son los gerentes

En la aplicación de la resiliencia organización en el marco la pandemia COVID-19 el capital social, psicológico y humano ha resultado vital en su desarrollo, junto con la colaboración entre entidades, por ello, durante la pandemia se evidenció la necesidad de integrarse con otras entidades para mantenerse vigente (Bhaskara y Filimonau, 2021).

Transformación digital

La RAE define la transformación digital como la conversión de una información en bits, mientras que expertos en la materia como Joan Torrent-Sellens (2019) exploran el concepto desde que la tecnología digital ha abierto un abanico de posibilidades enormes en las relaciones económicas y nuevos negocios enfocados en la parte digital.

El impacto de las tecnologías digitales ha impactado el clúster de comunicación gráfica en la nueva normalidad por medio de la digitalización de proceso, por lo cual se han tenido que adaptar a nuevos retos, uno de ellos, incrementar rápidamente sus ventas por Web y por App versus el canal físico y, asimismo, ofrecer una mejor experiencia de usuario (Nadkarni y Prügl, (2021).); es una realidad que los canales digitales van a seguir evolucionando, en un futuro no muy lejano, así como de la digitalización y el aprovechamiento del canal online, las ventanas de

oportunidades y la vulnerabilidad de las innovaciones que se requieren (Dannenberg, 2020).

Colaboración B2B (alianzas)

En la literatura, el concepto de Marketing B2B (Business To Business) hace referencia a aquel enfoque de mercadeo, las actividades de marketing que están enfocadas a los individuos y las organizaciones que adquieren productos o servicios que serán utilizados para la producción de otros productos y servicios (Frías y Duque, 2014). En este sentido, el Marketing B2B es donde un negocio comercializa productos o servicios a otro negocio.

Estas acciones de cooperación empresarial han contribuido al crecimiento de las organizaciones. Sin embargo, existen barreras para el desarrollo de implementar las estrategias B2B. Según Montes (2021), los factores culturales y tecnológicos como sistemas de información; la resistencia organizacional al cambio; y la imposibilidad de negociación son factores para que generar alianzas B2B encaminadas a los propósitos corporativos.

Conocimiento de nuevas tendencias del consumo y mercados (motivaciones)

El concepto de motivación puede definirse como una predisposición general que dirige el comportamiento hacia la obtención de lo que se desea (Universidad de Jaén, 2019), sumado a ello, las tendencias de compra tuvieron variación en comparación años anteriores. Las nuevas necesidades encontradas frente a la inmersión digital permiten establecer que el usuario se convierta en el protagonista en la compra de productos o servicios (Kotler y Keller, 2006). Por otra parte, la transformación de canales se entiende como la utilización por parte de una empresa de dos o más canales para llegar a uno o más segmentos de consumidores.

Para establecer las nuevas necesidades del mercado, las organizaciones deben identificar el momento cero, en el cual la atención se basa en la búsqueda de información acerca del producto o servicio en el cual está interesado, siendo la vía de identificar las nuevas tendencias que modifican las necesidades del consumidor o usuario como el punto de partida para

el diseño de la estrategia comercial de las organizaciones (Universidad Nacional de Quilmes, 2018).

Innovación en procesos de gestión

A partir de la literatura la innovación se manifiesta en un nuevo diseño de producto, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de vender, de entrenar, de organizar, etcétera, haciendo que la innovación se pueda dar en cualquier actividad de la cadena de valor y así la empresa pueda conseguir ventajas competitivas sostenibles (Porter, 1993).

Desde la pandemia, las ventajas competitivas sostenibles son un factor clave en la innovación. Por su parte, el consumidor adquirió una conciencia sostenible en sus actividades y hábitos de consumo; en ese sentido, el clúster de comunicación gráfica encaminado a ello impulsa a la competitividad a través del enfoque ambiental que logre mantener y permanecer en el mercado a largo plazo. Para ello, es necesario trabajar siempre con innovación de manera que se fomente la apertura de mercados y generar credibilidad y confianza en la marca a través del control de calidad y la garantía (Universidad del Valle, 2020).

Con base en las anteriores dimensiones se analiza el panorama de las empresas del clúster de comunicación gráfica durante la pandemia, para lo cual se plantea el siguiente objetivo general:

- Explorar los factores de afrontamiento ante la pandemia COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de comunicación gráfica con el fin de ofrecer información que facilite las decisiones de gestión competitiva de los gerentes de esta industria a través de una investigación exploratoria cualitativa, entendiéndose esta como la que pretende acceder al significado de las acciones desde la perspectiva del actor y desde una visión gerencial en consecución a la gestión competitiva a través de mejorar componentes estratégicos de diferenciación para mitigar el impacto (Erickson, 1986).
  Para favorecer el anterior objetivo general y de acuerdo con la revisión de literatura efectuada, los objetivos específicos son:

- Documentar los factores de afrontamiento de carácter empresarial en el contexto cualitativo aplicado a las organizaciones del clúster de comunicación gráfica
- Analizar los factores de afrontamiento experimentados por las empresas del clúster de comunicación gráfica.
- Discutir las experiencias de afrontamiento ante la COVID-19 categorizadas en las dimensiones propuestas dentro de un enfoque inductivo-exploratorio.

Para dar respuesta a dichos objetivos, a continuación, se describe la metodología implementada durante el periodo de trabajo de campo para ser analizado y establecer la discusión de los resultados hallados.

MÉTODO

A partir de la revisión de la literatura concerniente y el propósito de este estudio orientado por un planteamiento exploratorio, se desarrollará un abordaje cualitativo con la clasificación de las empresas que conforman el clúster de comunicación gráfica. Según Blasco y Pérez (2007), señalan que la investigación cualitativa es una rigurosa descripción contextual del evento, conducta o situación que garantice la máxima objetividad en la captación de la realidad, siempre compleja, y preserve la espontánea continuidad temporal que le es inherente, con el fin de que la correspondiente recogida sistemática de datos.

Desde el punto de vista hermenéutico, para De la Torre y González, (2020), la investigación cualitativa aborda lo real en cuanto proceso cultural, desde una perspectiva subjetiva, con la que se intenta comprender e interpretar todas las acciones humanas, las vivencias, las experiencias.

Instrumento

La elección de la metodología está dirigida por las preguntas que se plantean (Viswambharan y Priya, 2016), por tal motivo se realizará una entrevista tipo pregunta respuesta de forma oral, con el fin de indagar, profundizar y construir un análisis de las categorías de afrontamientos

ejecutadas durante la pandemia, estas entrevistas se realizan de forma presencial o virtual. De acuerdo con la literatura Díaz (2013) define la entrevista como "una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar". Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos.

Desde esa mirada se realizó el ejercicio explotario, a través de la entrevista (Behar, 2008) siendo una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación, pues allí el entrevistador formula una serie de preguntas, de tal forma que los entrevistados proporcionan datos de interés al entrevistador.

La entrevista "cualitativa" es una conversación que desencadena el interés por contar y escuchar con vehemencia, de ahí que en ella "el sujeto no recita su vida, sino, que reflexiona sobre ella cuando la cuenta" (Ber-taux, 2018), conversación que enriquece el proceso de recolección de información en búsqueda de profundidad de las experiencias de los líderes y gerentes del clúster de comunicación gráfica.

A partir del proceso de recolección, esta información es un valioso patrimonio que debemos conservar preferiblemente mediante la grabación y la transcripción, convirtiendo el recurso potencial que representa el testimonio de la oralidad, en una fuente oral y escrita que permita la conservación y análisis de información (Portelli, 1988).

La guía de recolección de información se elaboró mediante una entrevista (Bravo, 2020) instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial y que permite una comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Basado en una congruencia lógica se estableció que el modelo de la entrevista será estructurado, lo cual facilitará la sistematización, la clasificación y el análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. La guía de entrevista fue validada por Samir Ricardo Neme, profesor de Maestría del Politécnico Grancolombiano.

Tabla 1. *Categorías orientadoras para el instrumento de indagación*

1.	Resiliencia organizacional (recuperación, adaptación y afrontamiento) ¿Cuáles han sido los factores clave que han permitido a la empresa enfrentarse a la COVID-19?
2.	Transformación digital ¿Qué estrategias de transformación digital implementó como herramienta de afrontamiento durante la pandemia? ¿Cómo es el uso de las redes sociales para favorecer su afrontamiento ante la COVID-19?
3.	Conocimiento de nuevas tendencias del consumo y mercados (motivaciones) En su opinión ¿cómo han cambiado los hábitos de consumo durante el proceso de comercialización de sus productos o servicios? ¿Cómo investigan estos cambios?
4.	Colaboración B2B (alianzas) ¿Cuál es su opinión de las alianzas con otras empresas para potencializar el desarrollo de nuevos negocios durante la pandemia? ¿Qué beneficios o debilidades superan dichas alianzas?
5.	Innovación en procesos de gestión ¿Considera que el factor innovador como vector estratégico es fundamental para mantenerse vigente en el mercado? ¿Ustedes cómo perciben y aplican la innovación como estrategia de afrontamiento frente a la COVID-19?

Fuente: elaboración propia.

Participantes

En concordancia con el objetivo general y el contexto del estudio, se realizó un diseño muestral no probabilístico, sin embargo, con este diseño no se pudo establecer de una manera exacta la probabilidad de que un elemento de la población participe, puesto que no contaba con un marco muestral adecuado. Para la escogencia de los participantes se utilizó la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá con un total de 296 empresas suscritas en el clúster de comunicación gráfica; es importante mencionar que estas empresas se distribuyen en las siguientes líneas: editorial, impresos, digital y empaques. Se optó por establecer categorías orientadas al clúster de comunicación gráfica, enfocado a gerentes y directivos de dichas organizaciones para ser analizados en relación con las estrategias de afrontamiento frente a la COVID-19 así como el proceso de categorización y las fases aquí indicadas, siendo después altamente recomendable proceder a la triangulación, acrecentando su validez.

A partir de esa base, se hicieron dieciséis entrevistas durante octubre del 2021 a febrero del 2022. Lo mencionado anteriormente es respaldado por Morrow (2005), quien hace referencia a que el tamaño de muestra para

una investigación de rasgos similares a esta debe tener un número entre doce y treinta entrevistas, las cuales fueron digitalizadas para ser analizadas a través del *software* Atlas. Ti.

La información se organiza en cada categoría orientadora conforme a las dimensiones de interés de la investigación; los datos recolectados fue tratados a través de una autorización informada con previo aviso a los entrevistados (Ministerio de Educación Nacional, 2016) conforme a la Ley 1581 del 2012, la cual regula la recolección y el tratamiento de datos personales efectuado por entidades públicas o privadas, dentro del país o cuando el responsable o el encargado de la información no está establecido en el territorio nacional, le sea aplicable la legislación colombiana en virtud de normas y tratados internacionales.

Tabla 2. *Empresas pertenecientes al Clúster de Comunicación Gráfica de la Cámara de Comercio de Bogotá participantes*

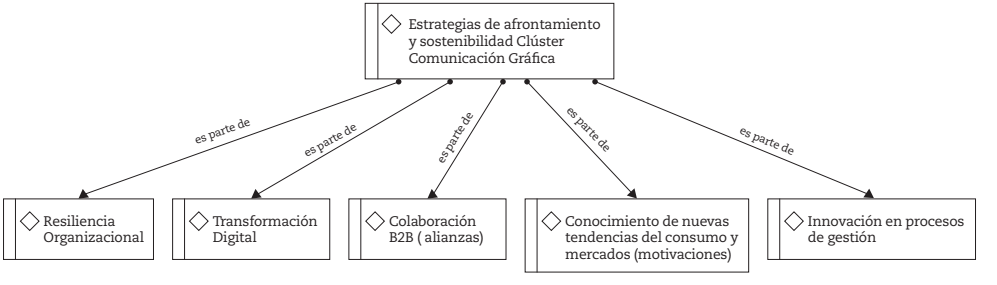
Nombre	Ubicación	Autorización el tratamiento de datos
Design Stock S.A.S.	1. Usaquén	Sí
Ingenio creativo	14. Los Mártires	Sí
D&D impresores Ltda.	12. Barrios Unidos	Sí
Comercial papelera	2. Chapinero	Sí
Plastilene S.A.S.	7. Bosa	Sí
Printers Gran Formato	14. Los Mártires	Sí
Casa Publicitaria	7. Bosa	Sí
Publicidad S.A.S.	7. Bosa	Sí
JYD Publicidad	14. Los Mártires	Sí
GD Expresión	14. Los Mártires	Sí
VISI Creativa	14. Los Mártires	Sí
Printer Colors	14. Los Mártires	Sí
Promos Group	14. Los Mártires	Sí
MundoCor	14. Los Mártires	Sí
360 Publicidad	14. Los Mártires	Sí
Comunicación Visual	14. Los Mártires	Sí
Visibles Publicidad	14. Los Mártires	Sí
Sanko Publicidad	14. Los Mártires	Sí
Bull Design	14. Los Mártires	Sí

Nombre	Ubicación	Autorización el tratamiento de datos
Trazo Creativo	14. Los Mártires	Sí
Vinilo Textil	14. Los Mártires	Sí
Imperium Publicidad	14. Los Mártires	Sí
TigertMarch Publicidad	14. Los Mártires	Sí
Vincitore Promo Bordados	14. Los Mártires	Sí
Magic Desing	14. Los Mártires	Sí

RESULTADOS

Para el análisis de información, se construyeron las redes semánticas a partir de las transcripciones de las entrevistas. Con la herramienta Atlas ti se determina el número saturación representado a través de una (E), así como la densidad, la cual es la conexión con los nodos de red será simbolizada a través de una (D). En la figura 1 se observa la red semántica con las categorías primarias analizadas.

Figura 1. *Mapa integrador de ejes de indagación frente a los factores de afrontamiento del Clúster de Comunicación Gráfica*



Fuente: elaboración propia con base en la información suministrada a las entrevistas ejecutadas.

En la figura 1 se observan los cinco factores o categorías de afrontamiento a partir de la indagación a las empresas pertenecientes al clúster de Comunicación Gráfica.

Figura 2. *Mapa de eje de indagación de resiliencia organizacional*

Fuente: elaboración propia con base en la información suministrada a las entrevistas ejecutadas.

En la figura 2, con base en la información suministrada por los gerentes y líderes, se evidencia que la Resiliencia Organizacional se analiza de acuerdo con cuatro ejes: adaptación protocolos de bioseguridad E = 9, punto de venta en casa E = 8 fidelización de clientes E = 6 y canales de atención online E = 6, hecho que se fuerza con mayor número de implementación dentro de los líderes y gerentes debido a la COVID-19. Es decir, se adaptaron a las medidas de bioseguridad, lo cual se comprueba a partir de "las políticas y lineamientos de las entidades nos cambió el modelo de producción, enfrentarnos a sanciones por ir a los locales a sacar o movilizar nuestros equipos, por eso optamos por tener el establecimiento en el garaje de la casa, ahorrándonos el valor del arriendo".

En ese mismo sentido, se identifica que la fidelización es una herramienta de diferenciación y alto impacto para crear relaciones a largo plazo con los clientes de una empresa, de tal forma que se logre una mejora en cartera y recaudo, por lo tanto, las empresas entrevistadas debieron trabajar de la mano con los clientes existentes, brindando un beneficio y conociendo un diagnóstico para saber desde su visión estratégica cómo podían aportar

Por otro lado, vemos cómo, de manera asociada, los canales de atención online y punto de venta en casa se encuentran relacionados con las

dinámicas que tuvieron que adoptar como estrategia de afrontamiento, versión que se refuerza con "entender que las dinámicas de los clientes son diferentes, en su momento optamos por buscar u optimizar canales de atención".

Figura 3. *Mapa de eje de indagación Transformación Digital*

Fuente: elaboración propia con base en la información suministrada en las entrevistas ejecutadas.

En esta tercera dimensión (figura 3) se identificaron las variables dentro de la dimensión: digitalización del trabajo E = 10, canal de venta E = 9 e implementación de herramientas digitales E = 6. Todas ellas se constituyeron en un reto estratégico y cambio dentro de las dinámicas de las organizaciones que no cuentan con un capital elevado para la implementación y la optimización de procesos comerciales y productivos.

El desarrollo de soluciones digitales ha tenido una tendencia exponencial en los últimos años con la reducción de costos y el aumento de su oferta en una infinidad de usos y aplicaciones (CEPAL, 2020). En dicho escenario, los líderes y los gerentes de marca mencionan que desde el punto de vista empresarial, "la transformación digital fue clave en nuestro proceso, pero más allá de ello utilizamos las capacitaciones gratuitas para actualizarnos en atención al cliente, UX y UI y Marketing de Contenidos", escenario digital que les permitió visualizar la marca de sus organizaciones de una forma más rápida y creativa, como nueva forma de accionar frente a las nuevas necesidades del mercado durante la pandemia y la pospandemia.

Bajo ese contexto, la competitividad se crea y se alcanza mediante un largo y dinámico proceso de aprendizaje e identificación de mejoras; por ello, líderes y gerentes adaptaron los puntos de venta incorporando

la tecnología para optimar sus procesos "A través de códigos QR el cliente podía enviarnos las solicitudes, simplificamos un sistema de precotización del producto o servicio y fáciles de pago a través de pago con plataformas" La digitalización en la expedición de ventas y servicio para eliminar al intermediario de las transacciones con clientes permite generar una mejor experiencia para el usuario dentro de estos espacios, en los cuales los líderes afirman que "incorporar la tecnología permitió que tuviéramos más visualización en el mundo digital, no solo en los tiempos de la pandemia sino pospandemia, hemos mantenido esas dinámicas y han favorecido en las ventas".

Frente a la digitalización del trabajo, este se convirtió en una gran ventaja competitiva para las empresas, ya que refuerza que el desarrollo de la digitalización y la búsqueda de perfeccionar la empresa en torno de una cultura y una organización digital puede encajar perfectamente con la búsqueda de una mejora de la propia competitividad de las empresas. Fue precisamente durante la pandemia que se optó por transformar procesos a lo digital mediante herramientas y plataformas así: "Implementación de la herramienta zoom y trabajo remoto con ello identificamos que nuestros colaboradores eran más productos versus a la presencialidad, trabajos como diseñadores, planners entre otros lo cual nos favoreció en tiempos de respuesta de entrega a nuestros clientes".

Figura 4. *Mapa de eje de indagación Hábitos de consumo*

Fuente: elaboración propia con base en la información suministrada en las entrevistas ejecutadas.

En la figura 4 podemos evidenciar que la dimensión de conocimiento de nuevas tendencias de consumo y mercados se distribuye en tres ejes:

productos sustitutos E = 12, identificación de nuevos productos y servicios E = 11 e ingreso económico de los clientes E = 8. Esta indagación se realizó con base en los cambios que se han percibido durante la pandemia en comparación con años anteriores.

Desde esa mirada, las nuevas tecnologías brindan herramientas que tienen la capacidad de interpretar y traducir las expectativas del cliente en un producto terminado (Calvo, 2021); en asocio con lo anterior, líderes y gerentes del clúster identificaron que "han cambiado bastante, identificamos que durante la pandemia ya no se requería de impresión sino todo digital pasamos de impresión a generar o fortalecer la línea de diseño". Asimismo, "el sector de la salud fue clave para mantenernos vigentes con la elaboración de elementos de bioseguridad y señalización", por los lineamientos, las orientaciones y los protocolos decretados por el Gobierno nacional durante el 2020.

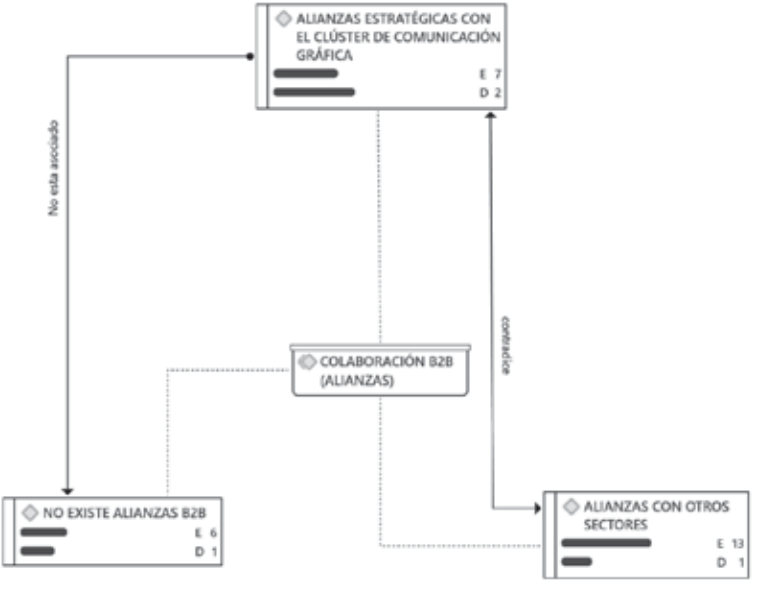
Frente a las nuevas tendencias de consumo se enfatiza el cambio de pedidos para productos impresos a digitales; tanto líderes como gerentes del clúster manifiestan: "Se potencializaron las solicitudes digitales como catálogos de productos, tarjetas de presentación o personalizadas para eventos especiales, recordatorios digitales, fueron trabajos que nos hizo replantear otra manera de ver el *core business*".

En relación con lo anterior, los tapabocas se convirtieron en un producto indispensable con capacidad de hacer 500 millones de unidades, y superó 1000 millones hacia mitad de año y espera cerrar en 2000 millones. Muchas empresas de moda también se volcaron a estos productos, razón por la cual empresas de la Industria Gráfica se enfocaron "en el sector de la salud fue un mercado que desconocemos, pero pudimos atender los requerimientos de marcación y elementos de bioseguridad como tapabocas para hospitales y centros médicos".

Sin embargo, el impacto económico fue uno de los factores en el cambio de hábito de consumo, según afirman líderes y gerentes del clúster: "Muchos de nuestros clientes se vieron afectados como agencias o empresas de diferentes sectores tuvieron que cerrar sus empresas, lo cual nos afectó porque tuvimos que comenzar a buscar nuevos clientes". Esta perspectiva está asociada con el escenario empresarial entre enero y agosto del 2020. Se liquidaron 37 000 empresas, lo que representó un incremento

del 63 % frente al mismo periodo del año anterior. De esta cifra, el 99 % eran mipymes, el 95 % personas naturales y el 5 % personas jurídicas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020b).

Figura 5. *Mapa de eje de indagación colaboraciones B2B alianzas*



Fuente: elaboración propia con base en la información suministrada en las entrevistas ejecutadas.

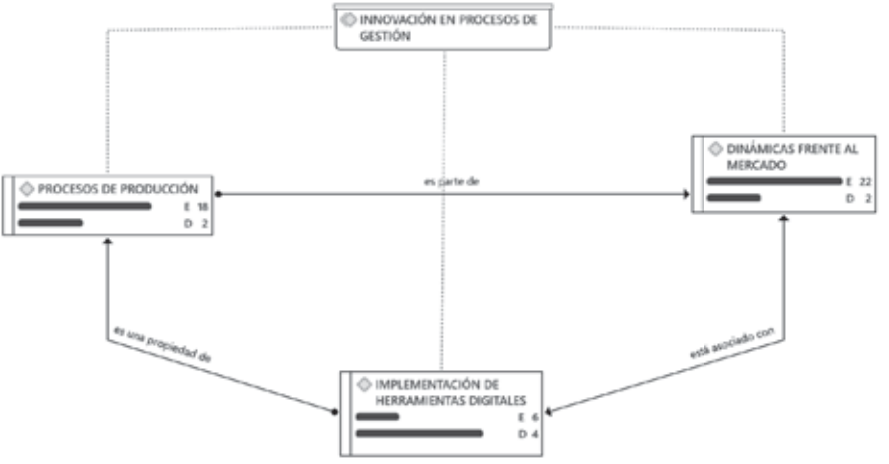
En la figura 6, la dimensión de colaboraciones B2B alianzas se analiza de acuerdo con tres ejes: integración con otros sectores E = 13, alianzas estratégicas con el clúster de comunicación gráfica E = 7, y no existen alianzas B2B E = 6. Desde la perspectiva de los gerentes y los líderes se define: "En general cada una empresa buscaba salvaguardar sus negocios por la coyuntura de la pandemia, unos optamos por trabajar de forma colaborativa y otros trabajaron individual". Con base en lo anterior se desprenden dos miradas del escenario que surgió durante la pandemia; inicialmente, se adelantaron acciones estratégicas desde la Cámara de Comercio de Bogotá para impulsar a pequeños y grandes empresarios del sector gráfico para gestionar una red de apoyo:

> […] Las alianzas permitieron el crecimiento digital en el mercado de las diferentes empresas que tuvimos la necesidad de adaptarnos al cambio, reinventando todo el negocio para mantenernos no solo activos sino además dando un paso significativo en la evolución administrativa y de almacenamiento de datos necesarios para conocer a clientes, esto fue gracias a capacitaciones que nos suministraban y redes conjuntas del mismo gremio. (Entrevista con un representante de una empresa de tamaño pequeño del clúster de comunicación gráfica)

En el mismo sentido, la cooperación entre empresas ha demostrado ser una estrategia de marketing B2B eficaz en una pandemia, ya que tiene el potencial de beneficiar a las organizaciones, a sus clientes y a otras partes interesadas. Este contexto está soportado en la experiencia de los líderes y los gerentes, quienes impulsaron escenarios que fomentaron una red de apoyo entre los empresarios; estos espacios eran virtuales, de esas mesas de conversación identificamos escenarios potenciales para impulsar nuestros productos.

Esa misma línea se condensa en un término de economía colaborativa, la cual hace una mirada transversal en la cual cada sector de las empresas se apoya con otras para afrontar o mitigar los impactos en este escenario tan específico, como la pandemia. Sin embargo, durante este periodo, la dinámica de la industria gráfica permite realizar las redes de apoyo mencionadas, pero, por otro lado, mencionan los líderes que existe una doble mirada en la cual la industria gráfica es muy competitivo y rival, por lo cual no lograron generar alianzas con otras organizaciones del mismo clúster, por lo tanto, afirman: “No realizamos alianzas, este sector es muy competitivo cada uno se centró en su negocio” en ese mismo sentido, mencionan que “las grandes empresas ya posicionadas en el mercado limitan en el proceso de generar alianzas para apoyar a los microempresarios que se vieron gravemente afectados y al finalizar tuvieron que cerrar sus negocios”.

Figura 6. *Mapa de eje de indagación innovación en procesos de gestión*



Fuente: elaboración propia con base en la información suministrada en las entrevistas ejecutadas.

En la figura 6, Innovación en proceso de gestión, se analizan tres perspectivas o ejes de indagación: dinámicas frente al mercado E = 22, procesos de producción E = 18, implementación de herramientas digitales E = 6. Se puede ver que existe un gran número de empresas que durante la pandemia mantuvieron una línea estratégica. Asimismo, el reto para la productividad y la competitividad en el sector fue incorporar el uso de la tecnología dentro de los procesos.

En referencia con lo anterior, líderes y gerentes del clúster de comunicación gráfica destacan que la innovación es un eje fundamental dentro de los procesos de la industrial en medio de una crisis como la que se afrontó por la pandemia, ya que muchos sectores se vieron obligados a innovar y buscar la manera de llegar al mercado, buscar oportunidad en medio de una crisis, reinventarse. Además de lo anterior se debe añadir un valor relevante para el cliente o el consumidor, quien percibe la ventaja que se ofrece frente a la competencia. En este eje de indagación se evidencia que los líderes y los gerentes de este clúster establecieron la necesidad de implementar la tecnología y la innovación para mitigar el impacto de las medidas impuestas por el Gobierno nacional.

DISCUSIÓN

La nueva realidad empresarial pone de manifiesto la necesidad de plantear retos y estrategias ante un contexto de crisis; en esta línea, los resultados encontrados durante la investigación les permiten a las empresas pertenecientes al clúster de comunicación gráfica conocer información conducente para sus procesos de gestión, favorece a construir nuevas miradas empresariales y fortalecer la capacidad de acción de las empresas frente sucesos como una emergencia sanitaria.

Este trabajo de investigación pretende documentar las experiencias de los empresarios, relacionándolas con prácticas cotidianas o profesionales de gestión, del clúster de comunicación gráfica. Con esta información se analizan los factores de afrontamiento frente a las dinámicas y los desafíos del mercado de la comunicación gráfica a través de factores de gestión categorizadas en las dimensiones propuestas dentro de un enfoque cualitativo inductivo-exploratorio.

Con miras a fortalecer la literatura mencionada a partir de una investigación cualitativa para descubrir y relacionar categorías sobre cómo las empresas entrevistadas implementaron estrategias de afrontamiento ante la COVID-19, basadas en: resiliencia organizacional (recuperación, adaptación y afrontamiento), transformación digital, conocimiento de nuevas tendencias del consumo y mercados (motivaciones), colaboración B2B (alianzas) e innovación en procesos de gestión. A partir del análisis se identificaron las estrategias ejecutadas en congruencia con los objetivos planteados inicialmente.

Durante la pandemia y desde las estrategias de afrontamiento analizadas en dicho documento, las empresas pertenecientes al clúster de comunicación gráfica se focalizaron en diseñar estrategias de reconversión empresarial, es decir, adaptar las necesidades derivadas de la contingencia sanitaria a nuevas oportunidades de negocio y métodos de trabajo (García, 2020), lo que permite cambiar el paradigma de supervivencia empresarial e incrementar la capacidad de innovación para no solo sobrevivir en el mercado, sino también vivir en la sociedad.

En concordancia con las categorías de análisis, se evidencian tendencias que permiten aportar a la comprensión de la investigación desde los

hallazgos frente a cada categoría de interés propuesta; al respecto, los resultados apoyan la existencia de diversos factores implementados por parte de las empresas durante la crisis sanitaria. En los ámbitos de la transformación digital y de la digitalización del trabajo, la utilización de herramientas para la optimización del trabajo en procesos de diseño gráfico y las competencias *soft skills* son altamente valoradas por las empresas, por lo cual se destacan la flexibilidad y la capacidad de adaptación al cambio, las habilidades en la gestión de los tiempos para trabajar en equipo y las competencias comunicativas.

La implementación de herramientas digitales, frente al proceso de comercialización y la promoción de la oferta fueron claves las estrategias de afrontamiento ante la necesidad urgente de garantizar la competitividad durante la pandemia de la COVID-19. Basados en esta premisa, el Consejo de Empresarios Iberoamericanos (CEIB, 2021) señala que la implementación de las tecnologías digitales en la producción y la comercialización ofrece la posibilidad de obtener productos con un mayor valor agregado, lo que permitirá disponer de procesos productivos más eficientes y facilitará la oportunidad a nuevos modelos de negocio.

Frente a esta mirada, se propone (García, 2020) que la capacidad que tienen las empresas de desarrollar parte de sus actividades de manera remota, la incursión en plataformas de comercio electrónico o el desarrollo de nuevos productos, todo lo cual puede generar aumentos en la productividad que mitiguen los costos asociados a las políticas de cierre.

Por otro lado, con el conocimiento de nuevas tendencias de consumo y mercados (motivaciones) se evidencia que los líderes y los gerentes se focalizaron en analizar las dinámicas de los nuevos mercados y encontraron que con su oferta podían incorporarse a otros sectores económicos. Cuando las respuestas de una organización ante las crisis están impulsadas a conectar con la necesidad del consumidor, frente al rol que representa negocio en la sociedad con su valor a largo plazo, permite generar posicionamiento. También se vio la necesidad de adaptarse y ofrecer una respuesta eficaz y flexible a los requerimientos que marca el mercado, entre los que destacan la personalización, y la digitalización de productos durante la pandemia.

Asimismo, frente a las tendencias del mercado, la preparación para afrontar los cambios marca una pauta fundamental en las decisiones y los rumbos que pueda tomar la compañía. Las empresas analizadas identificaron la necesidad de establecer alianzas con entidades de otros sectores, como el sector salud, retail y almacenes de cadena como acción estratégica, por lo tanto, las alianzas B2B aprovechan ventajas competitivas que originan sinergias que, por sí solas, no posee la empresa. Se adquieren con relativa rapidez y poco efectivo, aunque requieren mercados nuevos y poco conocidos (Lew y Herrera, 2020).

Sin embargo, en el marco del fortalecimiento dentro del clúster es fundamental la velocidad con la que las empresas afrontan los cambios; por ello, las organizaciones ante la pandemia optaron por gestionar alianzas estrategias frente al uso de las máquinas a través de un préstamo a un precio razonable; de ese mismo modo, realizaron alianzas para proyectos macros en los que no contaban con la maquinaria o los recursos humanos para el cumplimiento de proyectos.

Con respecto al factor de innovación en procesos de gestión, se entiende el término *innovar* no solo como la generación de ideas, sino como transformación de estas en productos o servicios para que sean valoradas positivamente por el mercado, lo que garantiza el éxito comercial. Paralelo a ello, compañías en las cuales realmente se respira una cultura ágil, los empleados son colaboradores empoderados que toman sus propias decisiones en un contexto de autogestión y en beneficio de los objetivos establecidos por la empresa en la que trabajan (García, 2020).

En cuanto a los descubrimientos de los procesos de producción, se identificó que la fabricación aditiva o impresión 3D, fue una actividad que permitió responder a la pandemia COVID, al agilizar el prototipado con una importante disminución de los costos. Esto permitió que el aumento de los procesos de producción aumentara considerablemente gracias a la innovación.

Con base en el análisis de las estrategias de afrontamiento implementados por los líderes de las pymes y empresas pertenecientes al clúster de comunicación gráfica se evidencia que, ante la pandemia, se enfocaron a reactivar sus procesos con las estrategias ya implementadas en periodos anteriores y paulatinamente fueron impulsando sus acciones con

estrategias que tuvieran un enfoque visionario postpandemia, correlacionado con la innovación y las transformación digital como medida de afrontamiento y capacidad de operar frente a los cambios ocasionados por la pandemia.

Al contrastar con la literatura revisada y clasificada se puede identificar que los hallazgos obtenidos van en concordancia con esta. Los impactos ocasionados por la pandemia se pudieron, a través estrategias de afrontamiento en el desarrollo de capacidades de los líderes de la organización, ya que se superaron las formas tradicionales de gerenciar y comercializar los productos y los servicios en un mundo que se transformó en la digitalización de procesos.

Con base en los factores de afrontamiento ante la pandemia COVID-19 indagados, se observa que las organizaciones del clúster de comunicación gráfica se caracterizaron por una alta flexibilidad y la celeridad organizacional para cambiar la dirección del negocio en lo relativo a la producción, logística y la comercialización, de acuerdo con los cambios en el mercado, particularmente, la necesidad de migrar a nuevos mercados como parte de esa visión estratégica.

Por ello, estas organizaciones restructuraron la visión estratégica, orientada a aplicar el mercadeo como elemento fundamental para encontrar los nuevos atributos que debe desarrollar para configurar su ventaja competitiva y que le permitan no solo mantenerse ante la pandemia, sino postpandemia. Lo anterior implica que las empresas realicen transformaciones significativas en la creación de valor para el mercado, de forma que maximicen su beneficio a largo plazo.

Sin embargo, en la literatura se destaca la carencia de trabajos académicos aplicados a la industria de la comunicación gráfica. Esta cuestión representó una limitación también asociada a que el clúster de comunicación gráfica ha cambiado su denominación, a clúster de impresión y packaging, constituyéndose una mirada desde la Cámara de Comercio de Bogotá y contribuyendo a la generación de ventajas competitivas orientadas a la satisfacción de las necesidades del cliente en estos temas.

Desde la perspectiva de próximas investigaciones, de acuerdo con los hallazgos alcanzados, se sugieren realizar nuevos estudios en dos temas de interés: profundizar en los procesos y resultados de la transformación

digital como recurso de innovación de procesos de gestión, puesto que se evidenció que las organizaciones entrevistadas afrontaron la COVID-19 con iniciativas de manejo de redes sociales y marketing digital, pero no profundizaron en líneas de trabajo frente a procesos de producción de índole tecnológico; segundo: se recomienda complementar la visión de los directores, gerentes y representantes del clúster de comunicación gráfica con el análisis de la perspectiva del consumidor, logrando profundizar en próximas investigaciones en las expectativas, tendencias y gestión de la experiencia de los consumidores.

Referencias

Bravo Tejeda, F. (2020). *Ecommerce Latinoamérica 2019: Radiografía de un mercado en crecimiento*. Consultado el 4 de septiembre del 2021. https://www.ecommerce-news.pe/ecommerceinsights/2020/ecommercelatinoamerica.html

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) (2020, marzo). *La industria gráfica, uno de los sectores con más retos medioambientales a la vista*. Cámara de Comercio de Bogotá. Consultado el 9 de septiembre del 2021. http://www.Bazzarbog.Co/Clusters/Cluster-De-Comunicacion-Grafica/Noticias/2020/Marzo-2020/La-Industria-Grafica-Uno-De-Los-Sectores-Con-Mas-Retos-Medioambientales-A-La-Vista

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (2020b, agosto). *Casos de transformación digital en organizaciones colombianas que construyen país*. Consultado el 9 de septiembre del 2021. https://Www.Ccb.Org.Co/Sala-De-Prensa/Noticias-Ccb/2020/Agosto-2020/Casos-De-Transformacion-Digital-En-Organizaciones-Colombianas-Que-Construyen-Pais

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) (2021, febrero). *El nuevo escenario de la impresión. Cámara de Comercio de Bogotá*. Consultado el 10 de abril del 2022. https://www.ccb.org.co/es/de-interes/comunicados/ruta-de-reactivacion-empresarial-de-la-ccb-llego-al-ricaurte-para-impulsar-el-sector-de-comunicacion-grafica

García M, J. M. (2020). Pandemia: reto y oportunidad empresarial en la sociedad de la información en los negocios digitales. *Infométrica- Serie Sociales y Humanas, 3*(1), 158-166.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) *Países Andinos. (2020). Impacto de la COVID-19 en las mipymes colombianas*. Consultado el 30 de julio del 2021. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_774974.pdf

Tancara Q, C. (1993). La investigación documental. *Temas Sociales, 17*, 91-106.

ACOPI. (2020). *Encuesta de desempeño empresarial. 2do Trimestre. Asociación colombiana de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Informe de mercado. Consultado el 30 de agosto del 2021. https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/09/ENCUESTA-DE-DESEMPE%C3%91O-EMPRESARIAL-SEGUNDO-TRIMESTRE-2020-2.pdf

Atten, V. (2020). Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship, 32*(5), 503-516.

Banco Mundial. (2021). *Seguimiento de un año sin precedentes para los negocios, en todo el mundo*. Nota de prensa. Consultado el 30 agosto del 2021. https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/02/17/tracking-an-unprecedented-year-for-businesses-everywhere

Bhaskara, G. I., y Filimonau, V. (2021). The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 46*, 364-375.

Blasco Mira, J. E., y Pérez Turpin, J. A. (2007). *Metodologías de investigación en educación física y deportes: ampliando horizontes. Universidad de Alicante. Departamento de Didáctica General y Didácticas Específicas*. Editorial Club Universitario.

Blundell, J., Machin, S., y Ventura, M. (2020). *COVID-19 and the self-employed: Six months into the crisis*. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.

Castro, M. P., y Zermeño, M. G. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19–resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 13*(4), 721-746.

CEIB. (2021). *La transformación digital. Informe de gestión del Consejo de Empresarios Iberoamericanos CEIB*. Consultado el 22 de septiembre del 2023. https://www.andi.com.co/Uploads/INFTD.pdf

Dannenberg, P., Fuchs, M., Riedler, T., y Wiedemann, C. (2020). Digital transition by COVID-19 pandemic? The German food online retail. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 111*(3), 543-560.

De la Torre, E. H., & González M, S. (2020). Análisis de datos cualitativos a través del sistema de tablas y matrices en investigación educativa. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado, 23*(3).

Eggers, J. (2021). 3 How Teaching Resilience Can Enable Adaptive Leadership. *Adaptive Leadership in a Global Economy: Perspectives for Application and Scholarship, 76*.

Frias, V, M., y Duque, V, M. (2014). *Comparación entre las estrategias de marketing B2C y B2B, un estudio cuantitativo y cualitativo.* (Trabajo de grado de maestría). Biblioteca Digital. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA.

Lew, D., y Herrera, F. F. (2020). Normalidad post-pandemia: ¿una nueva normalidad socio-ambiental o adiós a la normalidad. *Observador del Conocimiento. Revista Especializada en Gestión Social del Conocimiento, 5*(2), 144-167.

Maldonado C, D. F., Vinueza C, J. C., Oviedo E, J. I., y Ramírez S, A. E. (2021). Estrategias para reactivación económica del Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, *6*(1), 685-695.

Meza, E. C. (2020). Pandemias y su efecto en el turismo: lecciones del pasado y nuevos retos. *Cultura: Revista de la Asociación de Docentes de la USMP, 34.*

Nadkarni, S., y Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly, 71*, 233-341.

Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., y Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism, 23*(10), 1216-1233.

Simpson, C. L. (2010). Resilience in women sexually abused as children. *Families in Society, 91*(3), 241-247.

Viswambharan, A. P., y Priya, K. R. (2016). Documentary analysis as a qualitative methodology to explore disaster mental health: insights from analysing a documentary on communal riots. *Qualitative Research, 16*(1), 43-59.

Zwanka, R. J., y Buff, C. (2021). COVID-19 generation: A conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the COVID-19 pandemic. *Journal of International Consumer Marketing, 33*(1), 58-67.

Capítulo 7

Clúster del deporte, la recreación y la actividad física

Edwin Alberto Pinzón Porras, Mg.
Maestría en Gerencia Estratégica de Mercadeo
Politécnico Grancolombiano
edpinzon7@poligran.edu.co

INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Saludo (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en el 2020, declararon la COVID-19 como pandemia en marzo. Este virus alcanzó una rápida propagación en todo el mundo. La crisis de salubridad mundial provocó una serie de temores y recesiones económicas, sociales, ambientales, culturales, entre otras, causadas por el alto grado de contagio, siendo necesaria la implementación de medidas de distanciamiento social y autoaislamiento (Blocken *et al.*, 2020; Ratten, 2020).

Ante esta situación, la pandemia ha obligado a los dirigentes de los países a tomar medidas como la mitigación o la supresión, e implementar acciones que permitan minimizar las tasas de contagios y muertes (Blocken *et al.*, 2020; Ratten *et al.*, 2021); las principales estrategias que los Gobiernos han adaptado para detener la transmisión de virus son: campañas de vigilancias epidemiológicas, el confinamiento o aislamiento social, cuarentenas, bloqueo de fronteras terrestres, aéreas, marítimas y otras acciones de orden político, económico, social, entre otras; con la finalidad de disminuir cifras de víctimas las cuales han superado los 4,8 millones de personas a nivel mundial (Orús, 2021). Esto ha dado a lugar a una crisis que afecta las condiciones socioeconómicas de los sectores industriales y comerciales de los países (Kraus *et al.*, 2020; Luna-Nemecio, 2020; Ozili y Arun, 2020).

El Fondo Monetario Internacional (FMI) declaró en marzo del 2020 que esta situación puede ser igual a la crisis financiera del 2007 y 2008 (Ozili y Arun, 2020). Fue necesario el cierre de escuelas, universidades e instalaciones públicas, eventos masivos y reuniones sociales (Bernal, 2020; Kraus *et al*., 2020). Neto (2020) comenta que la Organización Mundial del Comercio (OMC) estimó una recesión en el mercado mundial entre un 13 % y 32 %; por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) estima que el impacto en marzo del 2020 sobre las economías desarrolladas y mercados emergentes será más representativo en aquellos sectores que tienen contacto con las personas, como es el turismo y los restaurantes, lo que representa entre 30 y 40 % de la actividad económica de los países a nivel mundial. De igual manera, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) estimó que las pérdidas a nivel internacional para abril del 2020 serían alrededor de los 314 000 millones de dólares (Ozili y Arun, 2020) y que esta pandemia global puede afectar todos los segmentos, los ingresos, las ofertas y las demandas de los mercados (Baber, 2020).

Por otro lado, desde el 2012 se vienen fortaleciendo en Colombia las empresas, las organizaciones y las industrias, a través del trabajo mancomunado entre el Gobierno, la academia y la empresa privada (Innpulsa Colombia *et al*., 2018); por lo tanto, se ha enfatizado en la generación de estrategias que permitan el fortalecimiento empresarial, industrial, político y social con un enfoque en el mercado agrupándolo por sectores denominados clúster. Delgado *et al*. (2016) definen como clúster: "el conjunto de empresas de acuerdo con su ubicación geográfica, objeto social, características del mercado, demanda, insumos y otros" (p. 6). Por su parte, la CCB (2019) lo define como una concentración de empresas e instituciones interconectadas en la actividad económica que desarrollan, cerca ubicadas geográficamente unas de otras.

El mercado y la industria del deporte en el ámbito internacional es uno de los sectores que ha sido reconocido por su impacto dentro de la economía mundial, como lo reporta el Gobierno español, el cual indica que esta industria supera los ingresos alrededor de los 13 000 millones de euros, con lo que contribuye al 3,3 % de PIB y genera más de 414 000 puestos de trabajo (Menchén, 2020; Muñoz, 2020). En Estados Unidos, la NBA hace

un reporte en promedio de 500 millones de dólares que percibe por solo las entradas a eventos deportivos (Kurt, 2020); por otro lado, la industria y el mercado del deporte se ha venido organizando, estructurando y expandiendo en varios países; deportes como el Superbowl, los juegos olímpicos, el mundial de fútbol y ligas deportivas, como la NFL, MLS, MLB, Premier League, la Liga, Bundes Liga son los diferentes eventos y certámenes deportivos con generación de mayores ingresos en taquillas y transmisiones en los diferentes medios de comunicación (Clavijo, 2020; López, 2020).

En Colombia, el deporte constituye una opción dentro de la economía del país, experimentado una evolución en los diferentes sectores público, privado y académico (Blanco, 2020). Esta industria se ha visto afectada por la llegada de la pandemia de la COVID-19 durante el 2020 y parte del 2021; según la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2020), la industria del deporte se vio afectada por la cancelación o suspensión de eventos de orden local, nacional e internacional en el territorio colombiano, como lo fueron: la Liga BetPlay, Torneos locales, conciertos, entre otros, por lo que se estima una pérdida promedio de 200 millones de dólares en solo 3 meses (*Revista Semana*, 2020), siendo similar al panorama presentado en las pérdidas económicas en los ingresos de las taquillas como fueron reportados en el 2020 por las grandes ligas como la NBA que perdió en solo los ingreso de taquilla alrededor de los 500 millones de dólares (Kurt, 2020).

Otras afectaciones presentadas en el deporte derivadas de la pandemia son: el aplazamiento de eventos y certámenes en todos los niveles, el cese de actividades parciales o definitivas, entrenamientos, cancelaciones de los certámenes deportivos, pérdidas financieras que afectaron la cotización y valor de los equipos y deportistas, cancelación y suspensión en los patrocinios, aumento en la deuda interna de las empresas por concepto de pagos de sueldos y honorarios, responsabilidades administrativas, gastos de representación y disminución de los ingresos por parte del posicionamiento de marcas y ventas complementarias procedentes de *merchandising*, alimentación, ropa deportiva, entre otros (Echevarría *et al*., 2019; Ehrlich *et al*., 2020), influyendo no solo en el ámbito del deporte, sino también en el social, económico e, incluso, sectores culturales (Drewes *et al*., 2021).

La crisis no solo ha afectado los ingresos de las empresas deportivas alrededor del mundo, sino también a los fanáticos y seguidores del deporte,

quienes con el deseo de apoyar a sus equipos, marcas, espectáculos, campeonatos y deportistas se ven limitados en poder asistir a los escenarios (Kwon y Kwak, 2021); a esto se le suma que las directivas, los empresarios, los jugadores y los patrocinadoras deban generar estrategias que les permita recuperar y mantener el vínculo estrecho con los admiradores, promoviendo las emociones y la participación directa en los escenarios; para lograr que los espectadores puedan asistir de manera presencial a cada uno de los eventos, los organizadores como los administradores deben prepararse para cumplir con los protocolos de bioseguridad, normas o políticas que los gobiernos locales exige para retorno medido al espectáculo en vivo (Ehrlich *et al*., 2020; Luna-Nemecio, 2020), con el fin de volver a sentir la emoción, el apoyo, los gritos y la euforia de los aficionados.

Por otro lado, dentro de los sectores de la industria del deporte se encuentra el mercado del fitness que ha tenido una gran acogida durante la última década a nivel mundial, pero que durante la pandemia, según Smith, (2022), del International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA) en solo Estados Unidos durante el 2021, el 25 % de las instalaciones de salud y fitness se cerraron, el 30 % de los estudios cerrados, el cual aumentó en un 11 % desde el 1 de enero del 2021 y se ha realizado en promedio en 1,5 millones de recortes en los puestos de trabajo en la industria. De igual manera, Expansion, (2021); Rutgers *et al*., (2020); Valcarce y García-Fernández, (2021), en España, determinan en el 3er Informe Impacto del COVID-19, que las pérdidas superan en un 64 % anual que equivalen a 1500 millones de euros en la reducción de su facturación en los centros deportivos y han realizado una reducción de más del 80 % de sus trabajadores a causa de la pandemia entre marzo del 2020 y abril del 2021.

Durante los dos últimos años, la economía de Colombia y la de Bogotá se vio afectada por la COVID-19, ante esta situación, tanto el Gobierno nacional como Distrital tomaron varias directrices que le permitieran afrontar y gestionar para mitigar el impacto de la crisis de la pandemia (CCB, 2020); este proceso para el afrontamiento de la COVID-19 ha permitido tomar las medidas necesarias para identificar y conocer las acciones requeridas por los diferentes gremios de la industria colombiana con sede en Bogotá durante la etapa de la pandemia y desde la Alcaldía Mayor de Bogotá (2021), en conjunto con la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2020),

establecieron mecanismos para poder ayudar a cada uno de los sectores económicos e industriales de la ciudad.

El deporte, la recreación y la actividad física son uno de los sectores más golpeados desde el inicio de la pandemia y en Colombia no fue la excepción. Según Hernández *et al*. (2020) y Macías *et al*. (2021) tuvieron que modificar sus hábitos cotidianos, trabajar desde sus hogares, adaptarse a espacios con o sin familia, no se diferencia entre el tiempo en casa y tiempo laboral, se cambian los hábitos de consumo de productos, servicios, alimenticios, entre otros. Por ser un mercado que se realizaba de manera presencial y que, según Macías *et al*. (2021), determina que las tendencias de consumo no han desaparecido, sino, que se han transformado o modificado de acuerdo con las necesidades de los consumidores, como a las condiciones impuestas por la nueva realidad con hábitos pocos saludables, aumento en el sedentarismo y obesidad, así como afectación de manera directa al deporte profesional con la cancelación o aplazamiento de su eventos (ESPN, 2020; Villaquiran *et al*., 2020). Timpka (2020) determina que es un desafío para el atleta élite el cual debe cumplir con las metas pactadas para el logro de sus objetivos y en caso de presentarse con los síntomas de la COVID-19 deberá suspender sus entrenamientos por el tiempo restrictivo para volver a adaptarse paulatinamente al nivel en el que venía y tener en cuenta su preparación para los siguientes torneos del ciclo olímpico o torneos a los cuales han clasificado de manera individual o colectiva.

Durante la pandemia de la COVID-19 (2020-2021), se registra un descenso en las ventas presenciales de los servicios de actividades deportivas, con 32 %, y espectáculos artísticos, deportivos y recreativos 61 % (Palco23, 2021; Rutgers *et al*., 2020), y dadas las condiciones de confinamiento establecidas, los consumidores modifican sus hábitos y empiezan a buscar opciones para combatir los cambios, el estrés, las largas jornadas de encierro, la sobrecarga laboral, la disminución de los ingresos económicos, el sedentarismo, entre otros (Macías *et al*., 2021). De esta forma la actividad física y el fitness se convierten en la mejor alternativa para recuperar el estado físico, contribuir con mejorar la calidad de vida y que a través del uso de las plataformas digitales se generó un incremento en un 50 % el uso, aumentó en la compra y adquisición de equipos, maquinas, artículos, accesorios y ropa deportiva a través del e-Commerce para hacer cualquier tipo de ejercicio físico creciendo en un 55 % (BlackSip, 2020; Gutiérrez, 2022).

Actualmente, en el Distrito Capital no se conoce cuál es el impacto y el aporte real de la industria del Deporte con respecto al PIB; Bogotá, a través del Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), impulsa la conformación de la iniciativa de clúster del deporte, la recreación y la actividad física, en la que se ha realizado un convenio satélite con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para realizar el levantamiento de la información que permita hacer una identificación cualitativa y cuantitativa del sector (IDRD, 2021a). Esta estrategia, alineada con las acciones propuestas en el Plan de Desarrollo de Bogotá "Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI" (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020) y en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) numerales 8, 9, 11, 12 y 17 (PNUD, 2019) contribuyen con la preservación del medio ambiente, y el progreso económico y social de la ciudad para el 2038 en su cumpleaños 500.

El estado actual de la industria y el mercado del deporte y la organización del Sistema Nacional del Deporte establecida por el Ministerio del Deporte, (2021), a través de la Ley 181 de 1995 hace necesario tener las dos miradas de los actores: una desde el punto de vista estatal (gobierno), lo que les permite a las organizaciones deportivas poder obtener el aval, reconocimiento deportivo y personería jurídica ante el Mindeporte (2015). Por otro lado, la mirada desde lo privado en la que se encuentran las empresas registradas ante la CCB, las cuales cuentan con un estatus legal y una identidad comercial que lo soporta la matrícula mercantil.

A partir de los efectos producidos por la pandemia se estima una parálisis parcial o completa de la economía colombiana cerca de un 23% del PIB, la reducción en el número de trabajadores, los sectores económicos más afectados por las pérdidas son los servicios, se destacan alojamiento y servicios de comida, servicios inmobiliarios, servicios administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio; y Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca registran el mayor aporte a la pérdida total, a través de los distintos escenarios considerados (Bonet-Morón *et al*., 2020), el cierre y suspensión de todas las actividades presenciales en los estadios del país de la Liga BetPlay de Fútbol se presentaron pedidas alrededor del 34% de los ingresos operacionales de clubes colombianos de fútbol reportaron una pérdida general de $55 000 millones (Redacción deportes, 2021),

por otro lado, los gimnasios se cerraron por 6 meses completamente, lo que afectó en un 50% de sus ingresos presenciales en sus sedes durante el 2020 (González, 2021); la continuidad de las empresas u organizaciones de la iniciativa de clúster del deporte, la recreación y la actividad física que tuvieron que adaptarse ante el escenario crítico y la incertidumbre que ha dejado el coronavirus.

El entorno actual, los cambios y la complejidad creada por la pandemia ha obligado a las organizaciones del sector a crear, gestionar o ajustar su ventaja ante las necesidades recurrentes del comportamiento del consumidor (Gonzales, 2021). Según Kotler y Keller (2016), Martínez *et al*. (2019) y Viscarri (2011), ante las diferentes situaciones que se presentaron en el mercado y cliente, se hizo necesario e importante crear una ventaja competitiva en el fortalecimiento de la cadena de valor, el relacionamiento y el conocimiento del cliente por sus gustos, hábitos, intereses y necesidades para luego establecer las estrategias necesarias que permitan posicionarlas ante la nueva realidad.

Dada la crisis presentada durante la pandemia, las empresas y las organizaciones del sector deporte vivenciaron varias limitaciones de orden nacional e internacional que les impidieron poder participar de los diferentes procesos (competencias del ciclo olímpico, torneos y campeonatos, juegos, entre otros; Acosta, 2005; Santisteban, 2021). Lo anterior afectó el desarrollo o apertura de nuevos mercados en el ámbito internacional, consecución de nuevos patrocinios, interfirió en la participación de los deportistas en eventos de talla mundial, los cuales les permitía mejorar su reputación y la consecución de nuevos aliados, patrocinadores y cambios que permitieran hacer más atractivo, comercial y profesional el deporte (Acosta, 2005; Echevarría *et al*., 2019; Mecieces, 2016; Rodríguez, 2012).

Dentro de las acciones por investigar y analizar con base en el marketing se encuentran las estrategias de afrontamiento de las organizaciones y las empresas que hacen parte del proceso de la iniciativa de clúster, como las medidas tomadas para lograr mantenerse y garantizar su supervivencia en el mercado actual. Además, se analizan las respuestas de las entrevistas, destinadas a garantizar la información clara, concreta que permita ser el punto de partida para conocer los cambios de hábitos del consumidor (Hernández *et al*., 2020; Macías *et al*., 2021), para establecer

los planes y los programas de mercadeo deportivo (Herrera, 2017), discutir cómo la emergencia puede generar oportunidades para que las organizaciones creen nuevo valor para las partes interesadas (Rodríguez, 2012, 2020, 2018).

Partiendo del contexto previamente expuesto y ante la necesidad de conocer las estrategias implementadas por las empresas y organizaciones durante la pandemia del 2020-2021, se hizo necesario investigar ¿cuáles son los factores de afrontamiento en la crisis causada por el COVID-19 en las empresas que conforman la iniciativa del clúster del deporte, la recreación y la actividad física en Bogotá durante el 2020-2021?, con el fin de documentar la información que pueda mejorar su propia gestión y desempeño organizacional para establecer las pautas básicas del plan de mercadeo propio.

Para mejorar la compresión de este documento se inicia con una revisión de literatura, luego la estrategia metodológica para culminar con los resultados de la investigación y la discusión de los hallazgos.

Revisión de literatura

Dentro de las acciones que se llevan a cabo en una organización, Noblecilla *et al*. (2018) establece que el mercadeo es una de las disciplinas encaminadas a lograr el éxito y desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI, marcando una tendencia al manejo y uso de las redes sociales (Pérez *et al*., 2021; Statista, 2022) y como parte fundamental en el desarrollo sustentable de una empresa, siendo esta la oportunidad para atender a los nuevos cambios en los hábitos de consumo (Hernández *et al*., 2020; Macías *et al*., 2021). Por otro lado, Lambin *et al*. (2014) determinan que el marketing es el conjunto de acciones que les permiten a las organizaciones satisfacer las necesidades y los gustos de los consumidores, puesto que hace que la empresa se posicione en un mercado específico, por tal motivo, la base para identificar los alcances de una organización en el mercado actual es definir su plan de mercadeo para saber dónde se encuentra y a dónde quiere llegar.

De la misma manera, varios autores, como Espinosa (2016), Herrera (2017), Lambin *et al*. (2014) y Noblecilla *et al*. (2018), coinciden en la importancia del plan de mercadeo adaptado a las necesidades y a las diferentes acciones que les permiten a las empresas generar su propia estrategia de marketing

a un corto, mediano y largo plazo. Al respecto, López (2011) determina que a través del marketing se busca adecuar la oferta, crear demanda, aumentar o mantener las ventas, disminuir los costos y mejorar los procesos.

Uno de los objetivos del marketing se basa en identificar las necesidades de los consumidores en un corto, mediano y largo plazo, así como las variaciones que estas presentan dependiendo de las situaciones del momento (Best, 2007; Luna Arocas y Mundina Gómez, 1998; Noblecilla *et al*., 2018). Es el caso que se presentó en la pandemia, cuando las necesidades primarias y secundarias (Sevilla, 2015) fueron adaptadas a las condiciones de vida impuestas temporalmente por la "nueva realidad". El deporte, en sus diferentes modalidades y acciones, surgió como una alternativa de aprovechamiento del tiempo libre, durante la cuarentena y, por otro lado, los deportistas de alto rendimiento o profesionales tuvieron que adaptar sus entrenamientos para mantener su condición física (Casco, 2020; Sheth, 2020). Dadas las adaptaciones que se presentaron en la pandemia, los hábitos de consumo de las personas se cambiaron dado el confinamiento, los espacios del hogar o vivienda, las jornadas destinadas para el teletrabajo, el compartir en familia y, por ende, los hábitos de compra (Gonzales, 2021; Hernández *et al*., 2020; Macías *et al*., 2021), y dado el mercado de consumo se hace la mirada desde el marketing deportivo (Santisteban, 2021) aparte de ser una actividad física y social, también se representa como una económica que aporta a la economía de cualquier país y región.

Ante la situación desencadenada por la pandemia de la COVID-19 durante estos dos últimos años, las organizaciones deben establecer sus prioridades con el deseo de lograr la perdurabilidad empresarial, la cual es definida por Barcellos (2011), Garzón e Ibarra (2014) y Gil y Barsellos, (2011) como el nuevo enfoque para hacer negocios, desarrollar acciones que permitan la inclusión social, la optimización de los recursos naturales, reducción del impacto ambiental, preservar la integridad de las futuras generaciones, sin desmeritar la viabilidad económica y financiera de la organización. Por otro lado, la responsabilidad social empresarial (RSE), según Castaño y Arias (2021) y Garzón e Ibarra (2014), crea una estrecha relación que permite el afrontamiento empresarial que implica contribuir con el desarrollo sostenible, la seguridad, la salud, el bienestar social, teniendo en cuenta los intereses y las expectativas de los grupos focales.

El afrontamiento, de acuerdo con Montoya y Moreno, (2012, p. 213):

> […] está relacionado con un procesamiento cognitivo o de interacción social que surge como resultado de un evento o condición estresante y propone el modo en que un sujeto intenta resistir y superar demandas excesivas para adaptarse a una nueva situación y restablecer el equilibrio.

Dada las condiciones en las que se ha venido desarrollando la pandemia se hace necesario determinar qué factores de afrontamiento desarrollados por las empresas para minimizar el riesgo de contagio les permite a los usuarios o consumidores acceder a los productos y servicios, cumpliendo con las normas de bioseguridad (Bogotá, 2020; Ministerio de Salud, 2020). Las organizaciones tuvieron que implementar nuevos procesos y soluciones que den respuesta a las nuevas necesidades del mercado (Casco, 2020; Ratten *et al*., 2021); dentro de las nuevas alternativas debían hacer una inmersión en los procesos de la transformación digital (página web, redes sociales) y establecer el plan de marketing mix (estratégico y operativo) y marketing digital (Gonzales, 2021; Kotler y Keller, 2016).

De acuerdo con lo reportado por el por Banco Mundial (2020) y Martín-Fiorino y Reyes (2020), durante el 2020 y 2021, las personas han presentado episodios de crisis en las que se ven afectados por la condición económica, las responsabilidades financieras, la falta o escasez de insumos, las restricciones impuestas por los gobiernos de turno en lo nacional como en lo local. Esta situación ha afectado a las organizaciones, en las cuales el empresario debe intervenir con la búsqueda de planes, estrategias y herramientas para afrontar las condiciones internas (planta de personal, compromisos financieros, mercadeo, ventas, entre otros) y externas (proveedores, préstamos, insolvencia, entre otros) para cumplir con las necesidades de sus clientes.

En el marketing, según varios autores (Kotler y Keller, 2012; Lamb *et al*., 2011; Lambin *et al*., 2014; Noblecilla *et al*., 2018) puntualizan varias funciones las cuales permitan afrontar las situaciones actuales que deban dar respuestas a preguntas como: ¿qué?, ¿por qué?, ¿cómo? y que den respuesta a:

1. Identificar las necesidades o las tendencias actuales de los consumidores.
2. Determinar los nuevos hábitos de consumo y costumbres de compra.
3. Reconocer los puntos débiles y fuertes propios como de la competencia.
4. Detectar las nuevas oportunidades y amenazas que se presentan en un mercado común.
5. Desarrollar estrategias acordes con las necesidades de los clientes o los consumidores.
6. Mantener la información actualizada y anticipada para poder tomar decisiones estratégicas que permitan disminuir el riesgo que se pueda presentar en un mercado competitivo.

En este sentido, Chiavenato y Sapiro (2017) y Trim y Lee (2008) establecen un proceso administrativo dirigido y centrado en la gestión organizacional, que toma relevancia a través del marketing, en el que se busca identificar las oportunidades que se presenten y surjan para producir bienes, servicios y productos innovadores para satisfacer las necesidades no satisfechas de los clientes en los diferentes segmentos del mercado y reducir los riesgos que se puedan presentar. Por ello, y ante las condiciones que se han presentado durante el tiempo de pandemia y a partir de la revisión de literatura, dinámica de la iniciativa de clúster y a los intereses del estudio, se han considerado las siguientes dimensiones:

1. Innovación empresarial.
2. Transformación digital.
3. Alivios tributarios.
4. Transformación de canales (omnicanalidad).
5. RSE y acciones en redes sociales.
6. Internacionalización.
7. Resiliencia organizacional.
8. Colaboración B2B (alianzas).
9. Estilo de liderazgo empresarial.

Innovación empresarial

Se entiende como innovación empresarial a la evidente separación de los principios, los procesos y las prácticas normales que se viene realizando de la gestión o el alejamiento de condiciones normales o convencionales que se llevan a cabo en las organizaciones y que altera significativamente la forma en la que se realiza el trabajo de gestión. En otras palabras, la innovación de gestión cambia el modo de actuar y de dirigir de los ejecutivos que orientan las organizaciones (Hamel, 2006; Robayo, 2016).

¿Cuáles son las responsabilidades y tareas que hacen los ejecutivos a diario? Por lo general, son:

1. Fijar metas y trazar planes.
2. Motivar y organizar esfuerzos de los colaboradores.
3. Coordinar y controlar las acciones y las actividades de la organización.
4. Gestionar y asignar recursos.
5. Adquirir conocimientos y ponerlos en práctica en su diario vivir.
6. Generar lazos y relaciones en el equipo.
7. Identificar y potencializar las capacidades y las competencias del talento humano.
8. Atender y equilibrar las demandas de grupos externos.

Transformación digital

Según Luque-Ortiz (2021), Rodríguez-Suárez *et al*. (2021), Ruiz y Rojas (2019), el significativo de la madurez digital es pensar en la transformación como una oportunidad o desafío tecnológico en lugar de un desafío estratégico o de liderazgo. La transformación digital determina que es más importante la transformación que lo digital y busca la combinación con el comercio electrónico.

En los procesos del impacto en la transformación digital se define desde el conocimiento de la madurez digital: siendo el primer nivel 1) "Early" como empresas jóvenes digitales; 2) "Developing" como empresas en desarrollo, y 3) "Maturing" empresas en estado maduro y segundo nivel. El hecho

de alimentar nuevas ideas para ser compartidas y probadas en todos los niveles de la organización, fomentar la retroalimentación y la iteración para aprender a trabajar de nuevas maneras y poder compartir los comentarios de los experimentos fallidos para aumentar el aprendizaje organizacional, permitiendo definir el estado actual de la organización en los procesos de la transformación digital.

Alivios tributarios

En la Alcaldía Mayor de Bogotá (2021), Colombia Agil (s.f.), DIAN (2021); Suin Juriscol (2020) están publicadas todas las leyes, los decretos y las normas que el Gobierno nacional y distrital han dispuesto para contener y mitigar la pandemia de COVID-19. De igual manera, se acompañan de las normas para garantizar las ayudas, los beneficios y demás a los diferentes sectores económicos.

Dentro de las acciones que tanto el Gobierno nacional como la Alcaldía Mayor de Bogotá (2021) promovieron durante la pandemia y que, dado los efectos negativos que estas ocasionaron a los empresarios, se establecieron una serie de apoyos y beneficios tributarios para las diferentes empresas, organizaciones y negocios en la ciudad, las cuales fueron:

1. La modificación del calendario tributario para el año.
2. Pago por cuotas de los impuestos.
3. Extensión del descuento del 10% por pronto pago y dentro de los beneficios más importantes se otorgan en el Distrito Capital, son: descuento del ICA, impuesto predial.
4. Incentivos para la formalización empresarial.
5. Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF).

Transformación de canales (omnicanalidad)

Según los autores Acquila-Natale *et al*. (2018), Kotler y Keller (2016), Trespalacios *et al*. (2017) definen como multicanalidad u omnicanalidad la utilización e integración por parte de una empresa de dos o más canales para llegar a uno o más segmentos de consumidores directos e indirectos.

Por otra parte, Acquila-Natale *et al.* (2018) y Trespalacios *et al.* (2017) definen que para conocer al público, entendiendo sus intereses, los patrones de consumo y las expectativas frente a la marca se hace necesario: 1) identificar los canales que usa para la comunicación con los clientes, frecuencia de uso y tipo de comunicaciones que usa; 2) análisis y monitoreo digital de las redes sociales y página web; 3) investigación de mercados y de usuarios, y 4) seguimiento de las PQRDS, entre otros.

RSE y acciones redes sociales

De acuerdo con los autores Capriotti (2011), Capriotti y Zeler (2020), Castaño y Arias (2021), Mayorga y Añaños, (2020), Pineda-Martínez y Ruiz-Mora (2019) definen que existen dos tipos de responsabilidad corporativas básicas: 1) las responsabilidades económico-legales y 2) las responsabilidades socioético y filantrópicas de una empresa. En este sentido el papel económico que desempeña se relaciona con las responsabilidades de las organizaciones para elaborar productos y brindar servicios de calidad, cumplir con la ley y obtener beneficios; en cuanto al papel social que juega se relaciona con las responsabilidades de las organizaciones en pro de respetar los derechos humanos y laborales, preservar el ambiente y contribuir con el aporte social.

Dentro del seguimiento y la evaluación, Capriotti (2011), Capriotti y Zeler (2020), Mayorga y Añaños (2020), Pineda-Martínez y Ruiz-Mora (2019) determinan que los procesos que se visibilizarían son: 1) impacto de RSE de la organización; 2) analítica de la data de social media; 3) generación de un plan de social media que permita interactuar con el consumidor, la organización y los colaboradores, permitiendo el trabajo mancomunado de los colaboradores en las estrategias y plan de social media.

Internacionalización

Se define como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica a nivel internacional, y que a través de un proceso evolutivo y dinámico a largo plazo que afecta de manera gradual las diferentes actividades de la cadena valor y estructura organizativa, con el compromiso

y la implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional y basado en un conocimiento aumentativo (Botero, 2013; Villarreal, 2005).

Para el proceso de evaluación de la internacionalización, Botero (2013) propone los siguientes aspectos:

1. Diagnóstico de su nivel de competitividad internacional.
2. Índice de internacionalización para procesos de mejoramiento.
3. Herramienta de autoevaluación.
4. Guía de actividades para el incremento de la competitividad internacional.
5. Herramienta para la construcción de una agenda de internacionalización.
6. Herramientas para el mejoramiento del plan de desarrollo.
7. Herramientas para el mejoramiento de la estrategia empresarial.
8. Diagnóstico de las dificultades en el proceso de internacionalización.
9. Visualización de puntos críticos dentro de la empresa, favorables y desfavorables al proceso de internacionalización.
10. A mediano plazo: incremento de la competitividad, visibilidad, posicionamiento, sostenibilidad, rentabilidad y valoración de la empresa.

Resiliencia organizacional

Según los autores Cruz *et al*. (2021), Medina (2012), Meneghel *et al*. (2013), Salanova *et al*. (2012), Trim y Lee (2008), la resiliencia organizacional es el proceso de adaptación a cambios y a la capacidad que tiene toda organización para poderse anticipar, prevenir, prepararse, sobreponerse ante la adversidad, amenazas o circunstancias que puedan generar cambios e interrupciones de su razón de ser.

Meneghel *et al*. (2013) y Salanova *et al*. (2012) establecen unos modelos de intervención en el que se considera el modelo HERO de tres elementos clave que se desarrollan de forma programada, determinando el éxito saludable y resiliente de la organización: 1) recursos y prácticas organizacionales

para estructurar y gestionar los procesos de trabajo; 2) empleados/equipos saludables que muestran elevados niveles de bienestar y 3) resultados organizacionales saludables.

Colaboración B2B (alianzas)

Según Didier (2019), Esumer (2017), M. S. Muñoz (2012) y Rivas, (2005), la colaboración B2B es la relación de mercadeo de compra o venta de productos, bienes o servicios que se realiza entre dos o más organizaciones a través de las diferentes plataformas tecnológicas optimizando su cadena de valor de abastecimiento o distribución para el beneficio del consumidor. Por su parte, Didier (2019) determina que en el proceso de desarrollo del B2B es importante tener en cuenta: 1) reforzar la identidad de la organización; 2) maximizar la presencia online (página Web, blog, Social Media, entre otros); 3) email marketing; y 4) consolida y actualiza las bases de datos de proveedores y distribuidores.

Estilo de liderazgo empresarial

Se define como liderazgo la capacidad y la habilidad se tiene una persona para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales y poder alcanzar la meta propuesta (Barajas *et al.*, 2020; Bonifaz, 2012). Las competencias que definen Barajas *et al.* (2020) y Bonifaz (2012) y que todo líder debe desarrollar son: 1) ser facilitador para la interpretación de las visiones y las expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; 2) promover y motivar a la adaptación de la organización a su entorno a través de la movilización de sus miembros; 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades individuales de sus miembros, y 4) generar, a través de la comunicación, espacios propicios para la creatividad y la innovación generando confianza en los miembros de la organización.

Una vez definida las categorías orientadoras en el proceso de investigación, se hace necesario identificar el estado actual del mercado y la industria del deporte en el Distrito Capital, contextualizando los diferentes ámbitos desde lo nacional a lo local, comprendiendo el sector público como

privado e identificando los segmentos en los que se encuentran ubicadas e inscritas las empresas en la Cámara de Comercio de Bogotá, como las organizaciones deportivas que tienen el reconocimiento, aval y personería jurídica vigente; por tal situación es importante conocer los dos grupos sobre el cual se centraría la investigación.

Dinámica del mercado

Dentro de las acciones que se realizan en la industrial del deporte en Colombia, se puede tener como base en el apartado del artículo 52 de la Constitución Política de Colombia (1991), el cual dice que:

> El ejercicio del deporte, las manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.

A través de este artículo se le da vida a la Ley 181 del 18 de enero de 1995 por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte (Gobierno nacional, 1995).

El Sistema Nacional del Deporte del Gobierno nacional (1995); Ministerio de Educación Nacional (1995) está organizado en dos grandes ramas: el público en el cual hacen parte las entidades a nivel nacional como el Ministerio del Deporte, a nivel departamental o distrital están Institutos Departamentales de Deporte y Recreación y los Institutos Distritales de Deporte y Recreación y en el ámbito municipal los Institutos Municipales de Deporte y Recreación. Por el lado privado/asociado, se encuentra a nivel nacional el Comité Olímpico Colombiano (COC), Comité Paralímpico Colombiano (CPC) y las Federaciones Deportivas. En el ámbito departamental se encuentran las ligas deportivas departamentales, las asociaciones

deportivas departamentales, así como las ligas y asociaciones del Distrito Capital; y a nivel local o municipal están los clubes deportivos, clubes promotores, clubes profesionales y las Escuelas de Formación Deportiva.

Actualmente, se adelanta por parte del Ministerio del Deporte (2021), como el máximo organismo de la administración pública en Colombia, ente rector del sector y del Sistema Nacional del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y Aprovechamiento del Tiempo Libre un proyecto de ley que busca finalidad actualizar la legislación en materia de deporte, recreación, actividad física y aprovechamiento del tiempo libre y adecuarla a nuevos postulados internacionales, a las condiciones actuales de la industria y el mercado deportivo.

Según Clavijo (2020), Luna Arocas y Mundina Gómez (1998), A. Muñoz (2020) y Sectorial Análisis (2017), a nivel internacional el deporte mueve alrededor de los 5 billones de dólares, con un crecimiento en la industria del 8 %; en los países donde es mayor el crecimiento son Estados Unidos, Europa y, actualmente, se suma China como una potencia deportiva, donde se pueden encontrar diferentes tipos de organizaciones que viven del deporte como son ropa y calzado, accesorios, artículos e implementos deportivos, organizaciones deportivas públicas como privadas, escenarios y espacios para el fitness, mercado de apuestas, aplicativos y demás.

Por otro lado, el IDRD (2021), dentro del proceso que se adelanta en la economía del deporte se identifica la falencia que existe en el desconocimiento de PIB que aporta el deporte, la recreación y la actividad física al mercado colombiano como bogotano; no se identifican realmente cuáles son los bienes, los productos y los servicios que se producen a nivel local, se desconoce la cadena de valor de los consumidores, deportistas, empresas, agremiaciones, organizaciones y marcas que viven y promueven el deporte en el Distrito Capital.

Bogotá, como la capital y ciudad epicentro de Colombia, se conoce que hay 470579 empresas registradas ante la CCB, de las cuales se encuentran 2809 empresas formalizadas y cuya relación es directa e indirecta con el deporte, la recreación, la actividad física y el tiempo libre (CCB, 2022; IDRD, 2021a), de las cuales el 42 % son microempresas, 20 % pequeña, 5 % mediana y el 17 % grandes empresas. Dentro de las microempresas se pueden considerar las Escuelas de Formación Deportivo (EFD) y Clubes Deportivos (CD)

que hacen parte del Sistema Nacional del Deporte, los cuales generan empleo y recursos. Desde el 2015, en Bogotá se viene concretando la idea de la creación de la iniciativa de clúster, la cual está enmarcada en la estrategia de especialización inteligente liderada por la Secretaría de Desarrollo Económico y la Cámara de Comercio de Bogotá y que, a través del IDRD (2021b) con el proyecto 7855 Fortalecimiento de la economía del sector deporte, recreación y actividad física de Bogotá, se enfoca hacia la conformación del clúster del deporte, la recreación y la actividad física.

A partir de la literatura revisada y teniendo en cuenta la importancia del desarrollo del sector a nivel local como nacional, que busca representar a través de la iniciativa del clúster del deporte en Bogotá, se hace necesario analizar los factores que han afectado de manera directa e indirecta a las empresas y organizaciones en tiempo de pandemia para mejorar su desempeño organizacional. En consecuencia, se plantea el siguiente objetivo general.

- Explorar los factores de afrontamiento causados por la pandemia de COVID-19 por parte de las empresas que componen la iniciativa del clúster de deporte, recreación y actividad física en Bogotá, con el fin de documentar información que pueda mejorar su propia gestión y desempeño organizacional.

  Con el fin de mejorar la comprensión del objetivo general, se presentan los objetivos específicos:

  Explorar las experiencias empresariales asociadas al afrontamiento ante la crisis generada por la COVID-19 por parte de las empresas que componen la iniciativa del clúster del deporte, recreación y actividad física.

  Analizar los factores de afrontamiento reportados por la literatura, ante la crisis generada por la COVID-19 en las empresas que componen iniciativa del clúster del deporte, recreación y actividad física.

  Identificar las acciones y mejores prácticas de afrontamiento de las empresas que componen la iniciativa del clúster del deporte, recreación y actividad física que le permitieron superar la crisis de COVID-19.

Método

A partir de la literatura revisada y en línea con los objetivos propuestos dentro de la investigación, se aplica una metodología de tipo exploratorio (Hernández *et al.*, 2014; Mohajan, 2018; Niño, 2011; Velandia y López, 2008) con un enfoque cualitativo, dado que es un tema que no ha sido explorado o analizado, y en el que se pueden recolectar y analizar la información a través de un muestreo no probabilístico por juicio (Niño, 2011). Al respecto, se realizan entrevistas a profundidad con preguntas semi estructuradas, sobre una población finita de líderes de las empresas u organizaciones que hacen parte del sector e industria del deporte, siendo esta la oportunidad para indagar la importancia que estos les dan a los factores de afrontamiento dado por la crisis y los desafíos provocados por la COVID-19 durante el 2020 a 2021.

Instrumento

A partir del proceso propuesto por Hernández *et al.* (2014); Niño (2011); Velandia y López (2008) se establecen los parámetros para lograr la confiabilidad y la validez de la construcción de un instrumento (entrevista a profundidad, ver tabla 1), que mediante preguntas asertivas y enfocadas a la verificación del constructo de las categorías orientadoras se busca la identificación, el conocimiento y el análisis de las dimensiones de factores de afrontamiento causados por la pandemia de COVID-19, que le permitan al entrevistado (presidentes, representantes o gerentes) responder de manera sencilla, global y veraz, a través de una matriz de congruencia metodológica (Pedraza, 2001) donde se permitió su revisión.

Para el proceso de validación del instrumento (preguntas de la entrevista-guía), se somete a validación a expertos evaluadores, que para este caso fueron dos pares evaluadores, siendo el primer evaluador un profesor universitario experto en temas de investigaciones cualitativas y el segundo evaluador que hace la validación es la líder de la iniciativa del clúster del deporte, la recreación y la actividad física en el Distrito Capital.

Tabla 1. *Categorías orientadoras para explorar los factores de afrontamiento ante la COVID-19*

Categorías	Preguntas orientadoras
Preguntas de entrada	• ¿Qué tipo de organización es la que dirige y a qué segmento del sector está dirigido? • ¿Hace cuánto se constituyó la empresa y cuál fue el motivo? • ¿Cómo está organizada y estructurada? • ¿Cómo cree que ha sido el desarrollo y progreso del sector del deporte en los últimos 5 años?
1. Innovación en procesos de gestión y desarrollo de productos	1.1 ¿Qué acciones han realizado dentro de la organización para motivar a los colaboradores a generar nuevas opciones, innovar o mejorar lo que se está haciendo ante la situación presentada por la COVID-19?
2. Transformación digital	2.1 ¿Durante los 3 últimos años, como cree usted que ha sido el progreso o desarrollo digital de su organización? 2.2 ¿Como describe la presencia y transformación digital de su empresa? (Analizar redes sociales).
3. Alivios tributarios y regulación de industria	3.1 ¿Conoce o ha recibido beneficios tributarios para afrontar la COVID-19?
4. Transformación de canales	4.1 ¿Como describe el proceso de comunicación con sus usuarios? (En especial en los últimos años). 4.2 ¿Como es el proceso de relacionamiento con sus clientes? (Analizar PQRDS).
5. Comunicación para mantener visibilidad y presencia	5.1 ¿Su organización ha afrontado alguna estrategia de comunicación para afronta la COVID-19? 5.2 ¿Qué estrategia ha perseguido para mejorar su reputación en el medio?
6. Internacionalización	6.1 ¿Realiza acciones a nivel internacional (sí, no) y si es así cuales desarrolla?
7. Resiliencia organizacional	7.1 ¿Qué acciones o estrategias realizaron ustedes durante el inicio y desarrollo de la pandemia?
8. Colaboración B2B (alianzas)	8.1 ¿Actualmente, realizó acciones de mercadeo con otras empresas del sector o fuera de él? (A través de sus plataformas que utilizó para afrontar la crisis de la pandemia).
9. Estilo de liderazgo empresarial	9.1 ¿Se considera usted líder y cuáles son sus características que lo definen? (De acuerdo con la situación presentada en la pandemia).
10. Conocimiento de nuevas tendencias del consumo y mercados	10.1 ¿Cuáles cree que son las tendencias actuales de su mercado? ¿Cómo cree usted que debe afrontarlo?
11. Emergente	11.1 ¿Qué otros factores creen usted que le han permitido afrontar y mejorar su gestión durante la pandemia?

Fuente elaboración propia.

Participantes

Conforme a lo anterior, y de acuerdo con los objetivos de esta investigación, se considera la utilización de la técnica de entrevistas a profundidad, la cual se seleccionarán a conveniencia, diseño muestral no probabilístico por juicio (Creswell y Poth, 2016; Velandia y López, 2008) que se llevarán a cabo para indagar, profundizar y construir con diecisiete entrevistas a los representantes legales, CEO, gerentes generales, presidentes o gerentes de mercadeo de empresas y organizaciones del deporte y quienes previamente han sido seleccionados y a quienes se les envió un consentimiento informado (Cañete *et al*., 2012) el cual permita reconocer las bases, los objetivos y los resultados de la investigación.

Según Morrow (2005), Velandia y López, (2008), quienes hacen referencia a que el tamaño adecuado para la muestra de la investigación tiene que ver con la calidad y la riqueza de la información, la validez, la significancia y los conocimientos que se desprendan de las entrevistas; a partir de esto se hace un juego de números para seleccionar la cantidad adecuada que valide el estudio cualitativo y se ha descubierto el "número mágico doce", siendo un número bueno y adecuado, y que contiene rasgos similares a la propuesta de un promedio entre doce y treinta entrevistas. Para dar cumplimiento en la realización de la investigación, se llevó a cabo el contacto de manera directa con los gerentes, los representantes, los presidentes o directivos de las diecisiete empresas y organizaciones, según la descripción anteriormente explicada. Adicional a esto, se hace hincapié en el uso de acuerdos de confidencialidad y en el uso del análisis de la información extraída en la aplicación de cada uno de los instrumentos aplicados en la investigación con fines académicos y cumpliendo con la Ley de Protección de Datos y a los principios éticos de esta investigación (DAFP, 2022).

Para el desarrollo de esta investigación se realizaron las entrevistas de manera virtual y presencial utilizando la plataforma Teams de Microsoft entre los meses de octubre del 2021 y mayo del 2022, debido a la conveniencia, espacios y disponibilidad de cada entrevistado, y se transcribieron en formato digital Word Office 365 para luego ser analizadas.

Para el análisis y el procesamiento de los instrumentos utilizados y de acuerdo con los objetivos, como las categorías orientadoras y variables

del objeto de investigación se utilizó el *software* Atlas.ti versión 22.0.11.0 (San Martín, 2014), lo que permitió visualizar los resultados de las entrevistas a través de diferentes figuras de cada una las categorías orientadoras y que contienen los ejes de indagación asociados con estrategias de afrontamiento de la crisis causada por la COVID-19 en las empresas que conforman la iniciativa del clúster del deporte, la recreación y la actividad física en Bogotá.

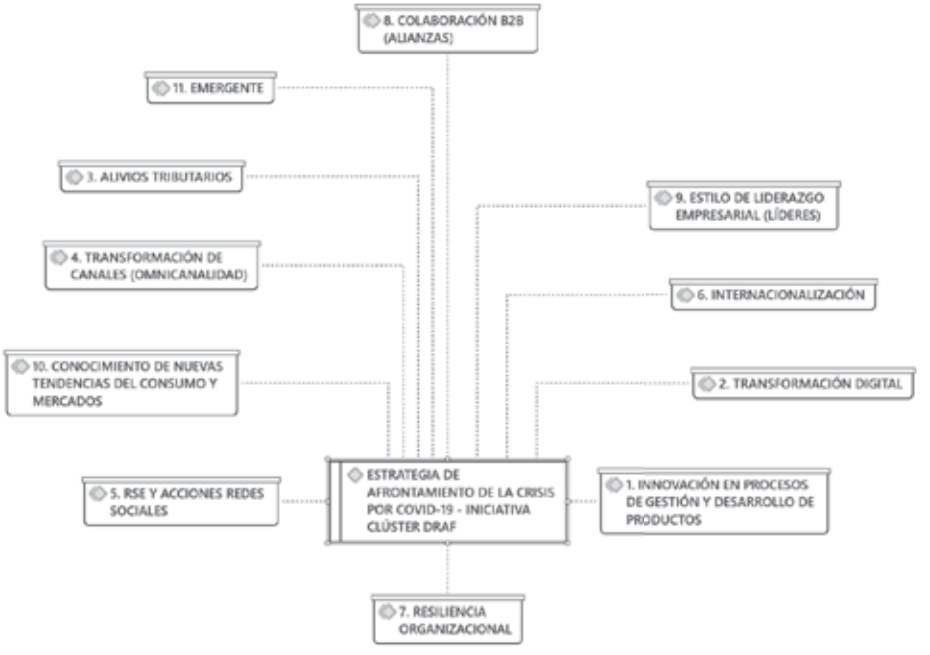
RESULTADOS

De acuerdo con los objetivos, se hizo una transcripción de las entrevistas y el análisis teniendo en cuenta las categorías orientadoras señaladas en el marco teórico:

1. Innovación en procesos de gestión y desarrollo de productos.
2. Transformación digital.
3. Alivios tributarios.
4. Transformación de canales (omnicanalidad).
5. RSE y acciones sociales media.
6. Internacionalización.
7. Resiliencia organizacional.
8. Colaboración B2B (alianzas).
9. Estilo de liderazgo empresarial (líderes), y que cada categoría tiene sus respectivos ejes de indagación sobre los cuales se realizó el análisis de la información como la obtención de los resultados.

Siguiendo en línea con los factores de afrontamiento de la COVID-19 en empresas de la iniciativa de clúster del deporte realizado por el programa especializado, nos remitimos a la figura 1.

Figura 1. *Factores de exploración de los factores de afrontamiento causados por la pandemia de COVID-19*



Fuente: elaboración propia

Tras la codificación de los resultados obtenidos en la aplicación de *software* Atas.ti se presentan los ejes de indagación teniendo en cuenta los niveles de saturación o fundamentación, según la tabla 2.

Tabla 2. *Resumen de categorías orientadoras y su nivel de saturación*

Categoría orientadora	Ejes de indagación		Saturación
1. Innovación en procesos de gestión y desarrollo de productos	1.1	Fijar metas y trazar planes.	30
	1.2	Motivar y organizar esfuerzos de los colaboradores.	12
	1.3	Coordinar y controlar las acciones y actividades de la organización.	28
	1.4	Gestionar y asignar recursos.	17
	1.5	Adquirir conocimientos y ponerlos en práctica en su diario vivir.	20
	1.6	Generar lazos y relaciones dentro del equipo.	16

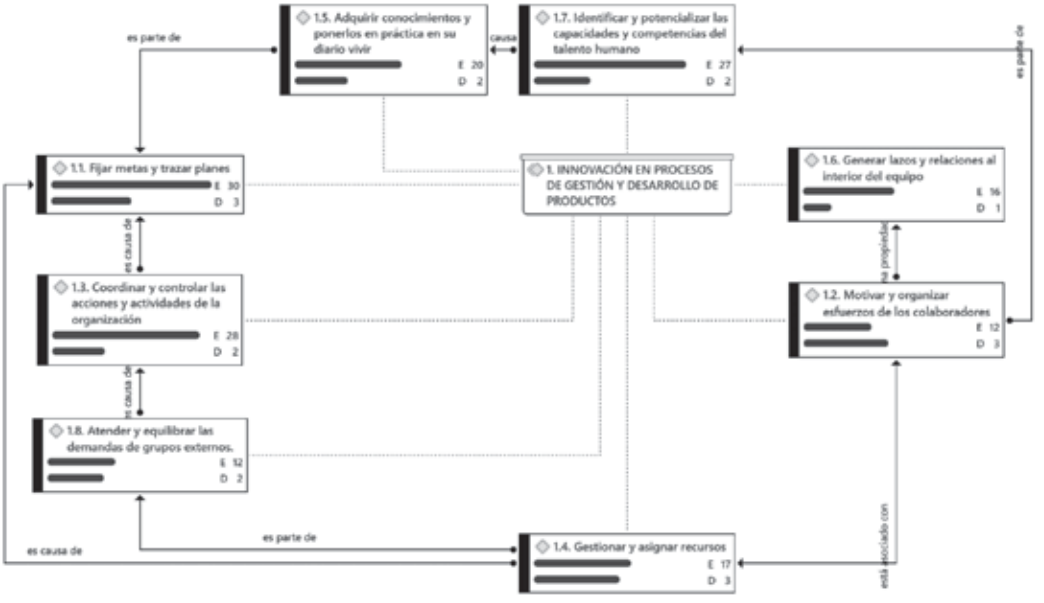
Categoría orientadora	Ejes de indagación		Saturación
	1.7	Identificar y potencializar las capacidades y las competencias del talento humano.	27
	1.8	Atender y equilibrar las demandas de grupos externos.	12
2. Transformación digital	2.1	*Early* como empresas jóvenes digitales.	15
	2.2	*Developing* como empresas en desarrollo.	13
	2.3	*Maturing* empresas en estado maduro y segundo nivel.	8
3. Alivios tributarios	3.1	La modificación del calendario tributario para el año.	1
	3.2	Pago por cuotas.	6
	3.3	Extensión del descuento del 10% por pronto pago.	3
	3.4	Descuento del ICA.	0
	3.5	Impuesto predial.	0
	3.6	Incentivos para la formalización empresarial.	11
	3.7	Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF).	4
4. Transformación de canales (omnicanalidad)	4.1	Identificar los canales que usa para la comunicación con los clientes, frecuencia de uso y tipo de comunicaciones que usa.	27
	4.2	Análisis y monitoreo digital de las redes sociales y página web.	14
	4.3	Investigación de mercados y de usuarios.	23
	4.4	Seguimiento de las PQRDS.	9
5. RSE y acciones redes sociales	5.1	Impacto de RSE de la organización.	10
	5.2	Analítica de la data de Social Media.	12
	5.3	Generación de un plan de social media que permita interactuar con el consumidor, la organización y los colaboradores, permitir el trabajo mancomunado de los colaboradores en las estrategias y plan de social media.	26
6. Internacionalización	6.1	Diagnóstico de su nivel de competitividad internacional.	7
	6.2	A mediano plazo: incremento de la competitividad, visibilidad, posicionamiento, sostenibilidad, rentabilidad y valoración de la empresa.	1
	6.3	Índice de internacionalización para procesos de mejoramiento.	5
	6.4	Herramienta de autoevaluación.	1
	6.5	Guía de actividades para el incremento de la competitividad internacional.	7
	6.6	Herramienta para la construcción de una agenda de internacionalización.	5

Categoría orientadora	Ejes de indagación		Saturación
	6.7	Herramientas para el mejoramiento del plan de desarrollo.	3
	6.8	Herramientas para el mejoramiento de la estrategia empresarial.	1
	6.9	Diagnóstico de las dificultades en el proceso de internacionalización.	3
	6.10	Visualización de puntos críticos dentro de la empresa, favorables y desfavorables al proceso de internacionalización.	2
7. Resiliencia organizacional	7.1	Recursos y prácticas organizacionales para estructurar y gestionar los procesos de trabajo.	20
	7.2	Empleados/equipos saludables que muestran elevados niveles de bienestar.	11
	7.3	Resultados organizacionales saludables.	12
8. Colaboración B2B (alianzas)	8.1	Reforzar la identidad de la organización.	20
	8.2	Maximizar la presencia online (página Web, blog, Social Media, entre otros).	5
	8.3	Email marketing.	2
	8.4	Consolida y actualiza las bases de datos de proveedores y distribuidores.	7
9. Estilo de liderazgo empresarial (lideres)	9.1	Ser facilitador para la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones.	16
	9.2	Promover y motivar a la adaptación de la organización a su entorno a través de la movilización de sus miembros.	12
	9.3	Potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades individuales de sus miembros.	8
	9.4	Generar, a través de la comunicación, espacios propicios para la creatividad e innovación generando confianza en los miembros de la organización.	10

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2 se da a conocer el número de veces que fueron codificados los ejes de indagación de cada una de las nueve categorías orientadoras identificadas en la revisión literaria, y de acuerdo los objetivos de la presente investigación. Dentro del objeto de estudio y con base en la categoría orientadora innovación en procesos de gestión y desarrollo de productos y que se relaciona en la figura 2.

Figura 2. *Categoría innovación en proceso de gestión y desarrollo de producto*

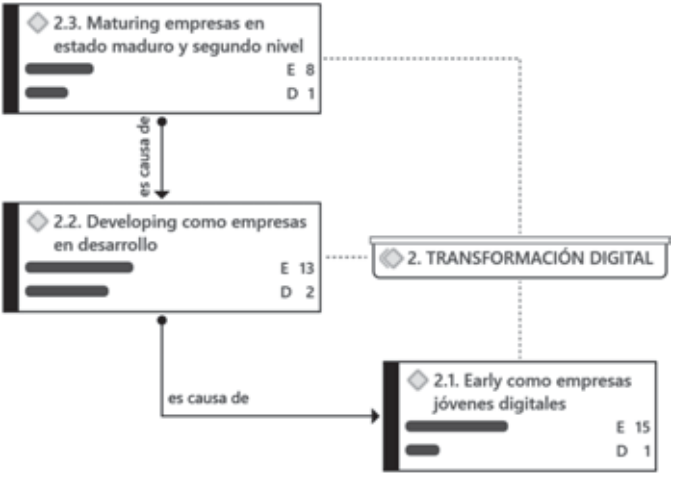


Fuente: elaboración propia.

Se observa en la figura 2 que, de las diecisiete empresas entrevistadas la innovación jugó un papel muy importante durante la época de la pandemia con un nivel de saturación superior a doce en cada uno de los ocho ejes, siendo de vital importancia para sus organizaciones, destacándose el numeral 1.1. Fijar metas y trazar planes (30), 1.3. Coordinar y controlar las acciones y actividades de la organización (28) y 1.7. Identificar y potencializar las capacidades y competencias del talento humano (27), esto dado que "trabajando toda una metodología de innovación ya desde hace un tiempo, con inclusividad y desarrollado, contando con una gerencia de innovación para apropiar metodologías que permitan desarrollar nuevos productos, servicios y enfoques", teniendo en cuenta que 16 de las 17 organización desarrollaron estrategias de innovación (en servicios y productos) para afrontar el mercado y en las que se involucraron a los miembros de su organización y solamente 1 decidió cerrar por completo operaciones. Se contrasta con la revisión literaria de Robayo (2016) la innovación en la mercadotecnia es importante actualizarse constantemente, conocer las necesidades I+D, adecuar sus portafolios de servicios y productos de acuerdo

con el mercado, establecer los propios métodos de comercialización y fortalecer el trabajo en equipo, lo que permite la consolidación de la organización para afrontar todas las situaciones que se presenten.

Figura 3. *Categoría de transformación digital*

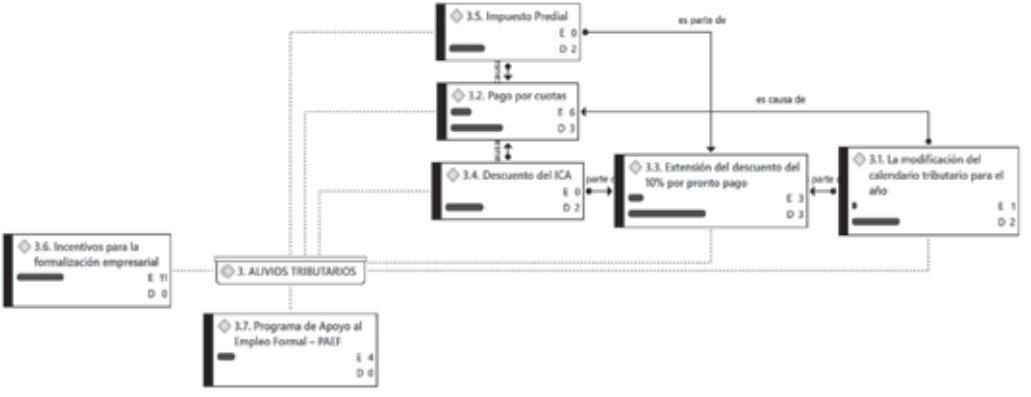


Fuente: elaboración propia.

Ante la llegada de la pandemia, el cierre de todos los espacios físicos recreativos y deportivos en la ciudad, como el aislamiento preventivo declarado por el Gobierno nacional y distrital, las empresas dejaron de realizar todas sus actividades de manera presencial y debieron ajustar a la nueva normalidad, cambiar la manera de prestar los servicios y dado que el deporte, la recreación y la actividad física son actividades que siempre se realiza de manera presencial, por tal razón las empresas de la iniciativa del clúster, según la figura 3, que corresponde a la categoría Transformación Digital y que por su accionar de sus actividades o servicio las realizan según el nivel, siendo Early en el que se valoraron los grados 1, 2 y 3, es decir fue el nivel sobre el cual más valoraron las organizaciones y que se ajustaba a sus necesidades como lo enuncia "la plataforma virtual debe ser sencilla y práctica, y empezamos a explorar de acuerdo a la experiencia y a la capacidad de los docentes". De igual manera, dichas organizaciones estaban más acostumbradas a la presencialidad.

En el contexto de literatura consultada Luque-Ortiz (2021) es un proceso de organización, transformación y maduración, mientras que Ruiz y Rojas (2019) establecen que las organizaciones están en etapa de desarrollo en las que solo cuentan con redes sociales y, algunos casos, más la página web, pero es importante establecer la estrategia que es el factor diferenciador y que en la transición de lo presencial por completar o hacer acciones en la virtualidad, por la connotación que se tienen de este tipo de actividades del sector e industria del deporte. De igual manera, el proceso de la pandemia ha obligado a las empresas a establecer un plan de trabajo de marketing digital con el fin de orientar sus redes sociales como la creación o actualización de sus páginas web.

Figura 4. *Categoría de alivios tributarios*

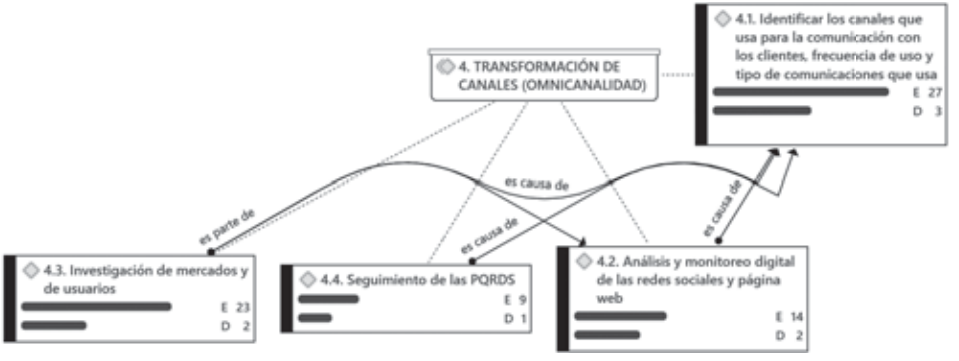


Fuente: elaboración propia.

Desde el inicio de la pandemia y viendo que se extiende por parte del Gobierno nacional la declaración de la emergencia sanitaria hasta el 30 de junio del 2022, tanto el Gobierno nacional como distrital establecen diferentes tipos de ayudas económicas con el fin de que cada empresa se pueda mantener. En la figura 5 se demuestra que *no* todas las empresas que hacen parte del estudio lograron acceder 100 % a los auxilios o alivios y eso se debía a que no cumplían con el total de los requisitos y lo expresan "Obtuvimos algunos beneficios al principio de la primera fase, nos lo dieron por 4 meses más, pero a solo 2 de los empleados, a los demás

no porque ganaban un poco más del salario mínimo" y "si tomaban unos beneficios no podían tomar otros beneficios". Los alivios financieros solo se lograron acceder por tres de las diecisiete empresas entrevistadas y en contexto con la literatura Alcaldía Mayor de Bogotá (2021); DIAN (2021) con los parámetros establecidos por el Gobierno nacional y distrital no eran factibles para las organizaciones del clúster y poder tramitar los alivios tributarios y financieros.

Figura 5. *Transformación de canales (omnicanales)*



Fuente: elaboración propia.

Para la categoría de transformación de canales (omnicanal) y ante la situación presentada por la COVID-19, las empresas del sector del deporte *no* estaban preparadas para utilizar un canal diferente al offline (presencial en los sitios de ventas del servicio), dado que no se concibe que el deporte, la recreación y la actividad física, hasta ese momento, se fuera a realizar de manera virtual. Según la figura 5, las empresas de la iniciativa de clúster del deporte solo utilizaban los canales online para algunas ventas de prendas de vestir, accesorios deportivos y utilizaban las redes sociales para postear actividades, eventos que se realizan y a cambio se recibe un "me gusta", comentarios; y adicionalmente, las redes sociales para la comunicación con sus usuarios y no para comprar y vender de servicios; se recibieron 73 citas, siendo el código más importante el 4.1. Identificar los canales que usa para la comunicación con los clientes, frecuencia de uso y tipo de comunicaciones que se usa y

> […] tú vas a la calle a identificar qué está necesitando la gente, dices o, yo creo que puedo diseñarte un producto o servicio, obviamente insisto esto es de una manera muy informal porque hay muchas variables para tener en cuenta cuando vamos de manera presencial, ya que de manera virtual no podemos hacer una observación más clara (Entrevista con un representante de una empresa del clúster de deporte, la recreación y la actividad física)

Al igual que la categoría de transformación digital, el plan de marketing digital juega un papel importante para lograr mantener a las empresas u organizaciones deportivas vigentes. Según Acquila-Natale *et al.* (2018), Kotler y Keller (2016) determinan que los consumidores toman diferentes decisiones a lo largo del proceso de compra y que se modifican frente a las necesidades del consumidor directo e indirecto, y que pueda contar con todos los canales (*offline* como *online*) para acceder y adquirir los productos, bienes y servicios de acuerdo con sus intereses.

Figura 6. *Categoría de* RSE *y acciones en redes sociales*

Fuente: elaboración propia.

Para la categoría RSE y acciones redes sociales, según la figura 6, se detectan con una saturación de 48 citas en las que se enfatiza "haciendo estrategias, entonces involucramos a toda la compañía, con toda nuestra experiencia, a todos nuestros contactos y buscamos cual es la mejor salida, porque está en juego la RSE", y se evidencia que, en contraste, con Capriotti

y Zeler, (2020); Mayorga y Añaños, (2020); Pineda-Martínez y Ruiz-Mora, (2019) para cada uno de los entrevistados la RSE, el análisis de la data y plan de marketing digital-social media debe ser un proceso de articulación, engranaje y organización para intervenir a través de los diferentes canales y redes sociales para que vayan articulados con los objetivos y las estrategias de la empresa y que estén orientadas bajo la RSE.

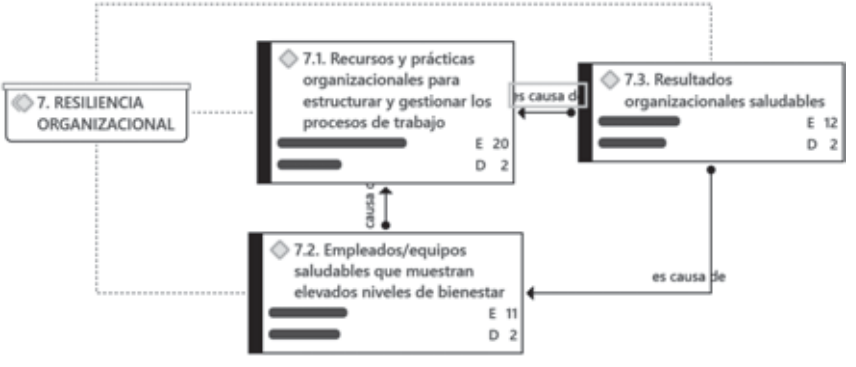
Figura 7. *Categoría de internacionalización*

Fuente: elaboración propia.

En la figura 7 se representan las acciones de categoría de internacionalización. Se visualiza por parte de las empresas que no es una prioridad, sino, para aquellas que les importa tener un reconocimiento, un estatus como una medalla, un campeonato o un reconocimiento que les permita

mantenerse dentro de un escalafón o rancking; como se cita "Y tuvimos que participar en casi en toda América, de igual manera tuvimos participación en España, Portugal e Italia" de la participación en certámenes internacionales a nivel clasificación para diferentes juegos deportivos y en otros casos "tuvimos que hacer el montaje de una feria en México, y se hizo la feria de Pepsi". Desde la visión de la internacionalización son pocas las empresas que piensan y desarrollan estrategias para la expansión de la organización y para el proceso que realizan las escuelas, club, ligas, federaciones para cumplir con el ciclo olímpico y obtener una medalla para clasificarse dentro del rancking de cada una de las modalidades respectivas. Desde el contexto de la literatura, comparado con Botero (2013) y Villarreal (2005), se determina que las empresas que desean buscar la internacionalización deben buscar establecer su plan a un corto, mediano y largo plazo; por eso, es importante modificar la proyección para determinar su alcance, con qué bases cuenta y si se ofrecen productos como ropa, artículos y accesorios deportivos, enseñanza virtual en el campo respectivo, están generando estrategias para darse a conocer en los ámbitos nacional e internacional, permitiendo establecer un plan de Mercadeo para afrontar al consumidor local, nacional e internacional.

Figura 8. *Categoría de resiliencia organizacional*



Fuente: elaboración propia.

En el proceso de la categoría de resiliencia organizacional, según la figura 8, los entrevistados destacaron la importancia que tiene para

ellos tener una organización dispuesta a saber sobrellevar los diferentes cambios, adaptarse a las situaciones que se presentan como a los espacios, buscar que cada una de las organizaciones esté dispuesta a los cambios que se puedan presentar de manera voluntaria o involuntaria por factores externos e internos, cuestiones gubernamentales, orden público, condiciones económicas, jurídicas y demás, donde se determina que sea una organización saludable, adaptable, permeable a los cambios,

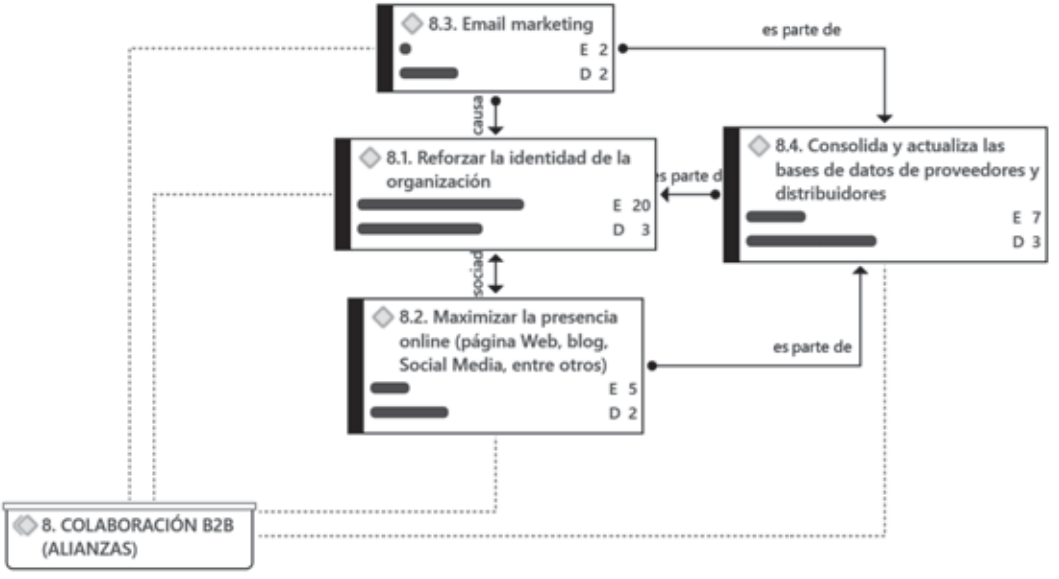
> Llegó la pandemia, nos mandaron a casa, y disponemos de 3 días para generar o adaptar las actividades para hacerlas virtualmente, y el equipo de promotores generan a través de su trabajo y actuar la mejor disposición, ánimo e impregnan a los participantes del dinamismo y ánimo. (Entrevista con un representante de una empresa del clúster de deporte, la recreación y la actividad física)

"Iniciamos con el relevo generacional en el Fútbol de Salón, nos toca tener un semillero que sea la base para el futuro deportivo de Colombia" a los cuales los preparemos para aportar y ser una parte activa de la organización. Al contrastar con Meneghel *et al.* (2013); Salanova *et al.* (2012), las organizaciones desde los procesos y áreas que la conforman deben estar en la capacidad de adaptarse, movilizarse y cambiar para lograr el cumplimiento de los objetivos, las metas, las estrategias y la misión sin perder su razón de ser. Hacer una mirada de su trayectoria para evaluar los diferentes aspectos y que, a través de sus vivencias, puedan proyectar su futuro y su mercado.

En la categoría colaboración B2B (alianza) se puede observar en las empresas que hicieron parte del estudio, que es un aspecto importante mas no vital, es decir, que se pueden hacer las cosas por sí solas y no se hace necesario de establecer alianzas; lo que sí determinan es la importancia de reforzar la identidad de cada una de las organizaciones, dado que, a raíz de la pandemia, muchas empresas dejaron de hacer sus actividades, casi hasta llegar al cierre definitivo por el pensamiento que se tenía que el deporte no se puede hacer de manera virtualmente y son muy pocas las organizaciones en este clúster que creen en la importancia de realizar alianzas con empresa de su misma razón de ser y con sus proveedores para lograr mejores resultados. De las 34 citas enraizadas se destacan:

> […] la Unión E-gamers, influencers, youtubers, streamer, etcétera, nos han ayudado para lograr un reconocimiento, digámoslo como formalizar y potencializar un poco más este proceso, que obviamente en Colombia hay toda esa discusión frente a sí el deporte electrónico o es una disciplina deportiva. (Entrevista con un representante de una empresa del clúster de deporte, la recreación y la actividad física)

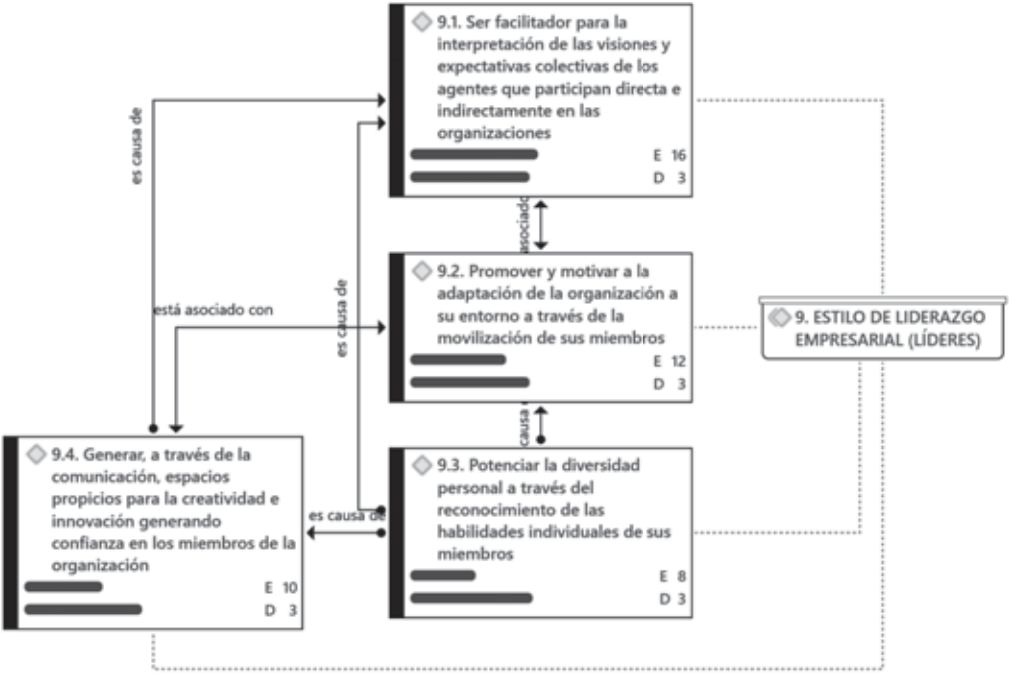
Figura 9. *Categoría colaboración B2B (alianzas)*



Fuente: elaboración propia.

Con base en Didier (2019) y Luque-Ortiz (2021), se deben fortalecer las alianzas, la integración de la organización con sus proveedores, maximizar la presencia con un plan de marketing digital que contribuya en el proceso de B2B, se juega un papel muy importante para todas las organizaciones, dado que a través de las acciones propuestas se fortalecen las estrategias, se mejoran y se adecuan los planes de mercadeo (mix, digital, entre otros) como la consolidación de las alianzas que les permitan a todas las empresas y organizaciones lograr un gana-gana.

Figura 10. *Estilo de liderazgo empresarial*



Fuente: elaboración propia.

El liderazgo en las organizaciones actuales juega un papel importante, dado que es ahí que se conoce el temple de las personas que están al frente de cualquier organización y con qué seguridad, firmeza, confianza cuentan. Según la figura 10 de la categoría estilo de liderazgo empresarial, se pudo evidenciar que se dieron 36 citas enraizadas, siendo el eje de indagación ser facilitador para la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones de vital importancia para cada uno de los entrevistados. Al respecto, desempeña un papel muy importante el líder apoyado por "la confianza, el respaldo, la firmeza y seguridad son aspectos de un buen líder. El Segundo aspecto es la capacidad de escuchar y poder responder ante las necesidades e intereses de sus equipos". De acuerdo con Barajas *et al.* (2020) y Bonifaz, (2012), el liderazgo juega un papel e importante en los procesos que la empresa del gremio pueda potenciar a su equipo y

demás líderes de la organización, resaltando que los representantes, los gerentes, los presidentes, CEO de cada una de las organizaciones puedan visualizarse, identificarse y, por ende, enamorar a todo su equipo, permitiendo visualizar dónde están y a dónde quieren llegar, lo estratega que sea, entender, comprender y visualizar el mercado como las alternativas viables que le favorezcan, identificar los posibles problemas y generar las soluciones viables, oportunas y ganadoras.

DISCUSIÓN

Los hallazgos encontrados en la presente investigación permiten enriquecer el estado del conocimiento empresarial y del mercado actual del deporte, la recreación y la actividad física en relación con las estrategias organizacionales que permitan desarrollar acciones para el afrontamiento en los momentos de crisis y la mitigación del impacto negativo en cualquier compañía u organización de la industria y el mercado deportivo a nivel Bogotá, nacional e internacional, ya que, a partir de este estudio, se llevaría a cabo la primera mirada del clúster del deporte como el primer estudio realizado de manera directa y que les permitiría a los representantes del sector tomar como base para agrupar, unir y consolidar el sector e industria del deporte, la recreación y la actividad física.

De acuerdo con el proceso, el objetivo general logra satisfacerse al identificar los factores de afrontamiento causados por la pandemia de COVID-19 por parte de las empresas que componen la iniciativa del clúster de deporte en Bogotá.

Frente al objetivo específico uno, se logró explorar las diferentes experiencias que les permitieron salir adelante ante la crisis como fueron la innovación, transformación digital, transformación de canales y estilo de liderazgo; con respecto al objetivo específico dos, se realiza el análisis y contrastación entre la revisión literaria y los hallazgos obtenidos a través del instrumento; y al objetivo específico tres de identificar las acciones y mejores prácticas fueron la innovación y la creatividad, la resiliencia organizacional, pensamiento visionario y transformación digital fueron los factores clave más representativos en el proceso de afrontamiento ante la crisis de la pandemia.

De las evidencias anteriores y frente a cada factor de interés, los resultados sugieren que las organizaciones durante el tiempo y posterior a la pandemia se enfocaron en desarrollar acciones que les permitieran innovar, adaptarse, transformarse y reinventarse en los procesos, estrategias, planes de mercadeo, como en los productos, bienes o servicios que ofrecían en su momento para establecer una nueva manera de llegar al público objetivo que permita "montar nuestro portafolio virtual" y, más aún, que en el entorno del deporte todas las acciones del mercado e industrita eran totalmente presenciales. Hamel (2006) determina que la innovación debe generar una ventaja competitiva que permita fijarse metas a corto, mediano y largo plazo, que involucre a los colaboradores y, a su vez, adquieran conocimientos permitiendo salir avante para "pensar en implementar algunos servicios precisamente enfocados en la virtualidad para que al menos tener al personal o mantenernos vivos comercialmente". Los pocos eventos que lograron realizar fueron atender las demandas de las organizaciones o grupos externos para "hacer eventos donde asistíamos, pero únicamente los que competía, no público, no padres de familia, únicamente los jueces que se requerían".

Por otra parte, de acuerdo con los aportes de la investigación en términos de la gestión competitiva que permitan ser la base para las iniciativas de mercadeo dentro de los factores que mayor relevancia tuvo, fue la transformación digital lo que obligó a las empresas a realizar un salto grande en los procesos digitales, a diseñar y establecer un plan de marketing digital adecuado para la organización, complementando la presencialidad con la virtualidad, el hacer deporte en una piscina, vivir el evento en vivo y en directo a "trabajar de manera virtual, tuvo demasiada resistencia tras las personas, normalmente que practicar deporte".

Ruiz y Rojas (2019) identifican que las organizaciones están tomando más en serio con la disrupción digital y ante la situación de la pandemia el salto y el avance en el tema digital fue bastante fuerte, brusco y rápido, dado que "manejar más lo que es la las líneas estratégicas digitales y empezamos a ofrecer nuestros productos a nivel digital", lo que provoca una maduración temprana sin tener claro el plan de mercadeo digital y que se fue armando a medida que pasaba el tiempo, identificar el cambio y buscar la adaptación a las necesidades y los hábitos de consumo actuales del

mercado deportivo (entendiendo el deporte como un todo) y pasar de una maduración tipo 1 en algunos casos que solo utilizan las redes sociales para mostrar fotos, videos: "Facebook ha sido muy importante porque podemos publicar muchas actividades y algunas en las hacemos por transmisión del Facebook life, también lo usamos muchísimo el Instagram", "Tomamos la decisión y empezamos a dictarnos las clases virtuales a través de estas de estas plataformas" a utilizarlos para "Poder transmitir los eventos donde la gente estuviese presente, digamos que nos permitió estar más cerca, nos acercó" siendo una manera más practica para vivir y experimentar el deporte desde cualquier parque que se estuviera.

Según el estudio, en la categoría orientadora de RSE y acciones redes sociales fue una de las más implementadas por las organizaciones en la época de la pandemia y en la que se estableció la necesidad de crear, construir un plan de marketing digital a corto, mediano y largo plazo, siendo las redes sociales una gran herramienta para la comunicación masiva, al momento de las empresas mantener una relación estrecha con sus clientes y lograr una experiencia personal (Capriotti, 2011), dando a conocer su quehacer como organización, el plan de mercadeo, el portafolio de servicios, su compromiso con el medio ambiente (Castaño y Arias, 2021) y acercar al cliente con la organización, hacerlo parte de ella y que interactuar a través de las redes sociales no sea simplemente postear para recibir un "me gusta", sino, realizar un plan de marketing digital que permita la organización, sentido y target objetivo de cada una de las publicaciones en la red: "haciendo estrategias entonces involucramos todas las compañías, todas nuestras experiencias, todos nuestros contactos y encontrar la mejor salida" ante la crisis provocada por la pandemia, optimizando las redes sociales donde la "universidad tiene sus redes, pero la facultad aprovechó esas redes sociales para comunicarse con sus estudiantes". Lo anterior determina que es importante implementar el área y el equipo de mercadeo como del plan de marketing para un corto, mediano y largo plazo; de igual forma, las redes sociales juegan un papel muy importante al momento de la identificación y el posicionamiento de la marca, empresa y mercadeo de los productos, bienes y servicios; seleccionarlas, de acuerdo con lo que desea proyectar, permitiendo la organización, transmitir sus valores, acciones y comunicarse con tu target objetivo, y que se identifique la cadena

de valor de sus productos o servicios. Es importante que cada organización identifique o seleccione la red social que vaya con su producto o servicio y al grupo poblacional seleccionado con el fin de fidelizar "tratando de posicionar el concepto de entrenamiento virtual y ahí nos quedamos ya con la fidelización de los clientes por medio de correo, WhatsApp y el contacto directo con Instagram" (Luque-Ortiz, 2021; Ruiz y Rojas, 2019).

Por su parte, la resiliencia organizacional jugo un papel importante en época la pandemia puesto que les permitió a las empresas de la iniciativa de clúster del deporte, implementar estrategias de afrontamiento con el fin de mitigar el impacto negativo, por lo tanto, involucraron a sus colaboradores a tener un comportamiento proactivo en las condiciones desafiantes (Trim y Lee, 2008). Los recursos de la organización permitieron adaptarse a las condiciones impuestas por la pandemia: "Fue acomodar nuestras oficinas con un estudio de grabación". Por otro lado, se buscó que los colaboradores mostraran elevados niveles de bienestar, por eso se "habían de construir unos nuevos espacios de la vida de capacitación para nuestro personal" y organizaciones que valoren, busquen mantener a los colabores con iguales o mejores condiciones laborales "el tratamiento fue mantener las condiciones laborales de las personas, pero no disminuirlas".

En consecuencia, con la categoría colaboración B2B, Esumer (2017) la caracteriza por ser un proceso de negocio virtual en el que las transacciones comerciales electrónicas desplazan a un segundo lugar los modelos convencionales para la realización de negocios en plataformas digitales. Por su parte, en las organizaciones del clúster del deporte se evidenciaron dos grupos de empresas: las que están inscritas ante la CCB realizan un proceso claro, organizado y estructurado pensando en vender sus productos, bienes o servicios a través de la página web, redes sociales, donde tienen una "tienda virtual que permitió también vivir una mejor experiencia de compra y ventas de mis productos", "Empezamos a modificar toda nuestra estructura y a buscar alianzas estratégicas con transportadoras" y las organizaciones deportivas que dentro de su proceso mínimo tienen una página web o Fanpage en Facebook para brindar información sobre la escuela, club o federación, pero no como el espacio comercial que permita brindarles la opción a sus clientes empresariales o personales para adquirir el servicio.

Asimismo, la categoría orientadora de estilo de liderazgo empresarial, el líder de cada una de empresas entrevistadas jugó un papel muy importante en la generación de ambientes propios que permitieran la fácil adaptación al nuevo trabajo en casa: "Los chicos que trabajan con nosotros también son papás, son chinos que también lleva un recurso a sus casas y son responsables, por eso se les brindó la oportunidad para trabajar desde casa", por lo tanto, tuvieron que reinventarse, adaptarse a la nueva circunstancia y generar ambientas laborales propicios desde lo virtual, con el fin de brindar las oportunidades para innovar en los procesos, los productos y los servicios que se ofrecían (Barajas *et al*., 2020). Cada uno de los líderes decía: "nos llevó a un pensamiento rápido, a un pensamiento muy proactivo, muy creativo", permitiendo que "Toda la estrategia encamina a seguir posicionando a Compensar como un líder en el campo, el deporte, la actividad física y como siguiendo este clan de reactivación con esta experiencia".

Sin embargo, los cambio en la relación entre el Estado y las empresas durante el tiempo de la pandemia COVID-19 generó inconformismo en el sector del deporte, dado que no todas las organizaciones lograron acceder de manera fácil a los alivios y los beneficios tributarios dados por la nación o por la Alcaldía Mayor de Bogotá, (2021), lo cual respalda los hallazgos en la investigación: "por tipo de empresas entonces para nosotros mismo no fue viable tratamos también de conseguir unos créditos a través de los diferentes fuentes de financiamiento que les llaman para el emprendimiento"; esto en el caso para las organizaciones deportivas que recibían el apoyo a través del Ministerio del Deporte o el IDRD y para las empresas privadas "Bueno, un aliciente económico realmente fue y muy importante es la verdad. Fue el tema de un subsidio a la nómina" y muchas organizaciones cerraron dado que no contaron con el apoyo financiero (siendo este el más importante) para sobrellevar la pandemia.

Con base en los hallazgos encontrados, se les sugiere a las empresas y organizaciones de la iniciativa del clúster del deporte realizar acciones para unificar y consolidar el sector, teniendo en cuenta la gran variedad de empresas y organizaciones relacionadas con la industria (Echevarría *et al*., 2019); por otro lado, se hace necesario que las organizaciones deportivas, como los clubes, escuelas, federaciones como empresas sean rentables, organizadas y estructuradas administrativamente (Chiavenato y Sapiro, 2017)

y poder establecer un plan de marketing deportivo (Kotler y Keller, 2016) adaptado a cada tipo de empresa, a sus necesidades, intereses y deporte, dado que su modelo actual de administración se centra bajo los parámetros del aval y reconocimiento deportivo (IDRD, 2022; Mindeporte, 2021).

En el caso de las empresas privadas, es necesario identificar y organizarlas de acuerdo con su clasificación de la actividad económica (Bancoldex, 2021) y que puedan ser parte de la iniciativa de clúster; adicionalmente, diseñar el marketing digital que le permita el fortalecimiento y la inversión de esfuerzos en las redes sociales (Luque-Ortiz, 2021); adicional, lograr la consolidación y la adecuación de la estrategia de omnicanales para el consumo, la transformación y la migración hacia lo digital (Caycho y Mel, 2021; Trespalacios *et al*., 2017).

Por otro lado, el estudio tuvo algunas limitaciones en el desarrollo del trabajo de campo, en el que varios de los entrevistados no disponían de tiempo e interés para la aplicación del instrumento, el celo empresarial que no permite compartir experiencias administrativas, de liderazgo y mercadeo con las otras organizaciones del sector, por lo que el número de entrevistados pudo ser mayor de no haber tenido dicha limitante; sin embargo, según Morrow (2005), Velandia y López, (2008), dicen que el tamaño de muestra genera suficiencia en la aplicación del instrumento a las diecisiete empresas y organizaciones deportivas seleccionadas. Adicionalmente a esto, los representantes, los propietarios, los gerentes y los cargos de primera línea son los responsables de tomar las decisiones de cara al mercado. Para la selección de cada una de las organizaciones se tuvo en cuenta su razón de ser dentro del mercado e industria del deporte, la recreación y la actividad física, para así cubrir todos los frentes (público, privado, asociado, empresas registradas, así como clubes y federaciones deportivas) con sede en Bogotá.

Se invita a las futuras investigaciones, tener en cuenta los hallazgos en los apartados de las categorías en las que se encontraron deficiencias en: transformación digital, transformación de canales (omnicanalidad), resiliencia organizacional, colaboración B2B (alianzas) y estilo de liderazgo empresarial relacionados directamente con el sector del deporte, la recreación y la actividad física y otros temas como marketing mix (estratégico y operacional; Lambin *et al*., 2014; Luna Arocas y Mundina Gómez, 1998) para

compararlas con otros ejes de indagación y categorías para ampliar la visión en el mercadeo deportivo y establecer un plan de mercadeo que permita convertir al deporte como un sector económico fuerte y productivo, para solventar cualquier tipo de crisis, desde la mirada del cliente, del sector y del mercado colombiano y consolidar como parte de los procesos económicos, sociales, culturales de la ciudad y país.

Por otro lado, que las futuras investigaciones evalúen y tomen como base los resultados para el análisis y la comparación a nivel nacional e internacional, que una vez consolidado el clúster se pueda contar con el apoyo de más empresas y organizaciones, que permita contribuir con una organización y estructuración de las empresas y organizaciones del deporte, la recreación y la actividad física perdurables, sostenibles (económica, administrativas, mercados, pandemias, entre otras), determinar cuáles fueron los pros y los contras de acuerdo con las categorías orientadoras y los ejes de indagación utilizadas como base y otros que se requieran para intervenir el sector, industria y mercado, realizar una relación directa e indirecta con otros clúster de Bogotá, Colombia e internacional, y por último, poder definir y dar claridad en los mercados que pueden involucrar a otros clúster en pro del mercado e industria del deporte.

Referencias

Acosta, R. (2005). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo.

Acquila-Natale, E., Iglesias-Pradas, S. y Chaparro-Peláez, J. (2018). Omnicanalidad en el sector de la ropa: una nueva revolución digital. *Visiones Sectoriales*, 85-93. https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/409/ACQUILA, IGLESIAS Y CHAPARRO.pdf

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital 2020-2024 "Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI." *Página Institucional, 2020*(Acuerdo No. 761 de 2020), 170. ibit.ly/s7yA

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2021, 22 de abril). *COVID-19: Beneficios tributarios para empresas de Bogotá | Bogota.gov.co*. https://bogota.gov.co/mi-ciudad/hacienda/covid-19-beneficios-tributarios-para-empresas-de-bogota

Baber, H. (2020). Spillover effect of COVID-19 on the Global Economy. *Transnational Marketing Journal, 8*(2), 177-192. https://doi.org/10.33182/tmj.v8i2.1067

Banco Mundial. (2020, 8 de junio). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii

Bancoldex. (2021, 29 de julio). *Clasificación de empresas en Colombia*. https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200

Barajas, L. L., Betancur, L. A., López, N. y Rodríguez, J. (2020). Liderazgo en tiempos de pandemia. *Berenstein, M. (2017)*. https://Emprendedoresnews.Com/Liderazgo/Lo-Que-de-Verdad-Hacen-Loslideres.Html. https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/19790

Barcellos, L. (2011, April 6). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/35386

Bernal, C. (2020). *Estos son los órganos más afectados por el coronavirus*. Forbes Colombia. https://forbes.co/2020/03/11/actualidad/estos-son-los-eventos-cancelados-por-el-coronavirus/

Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Pearson Prentice Hall.

BlackSip. (2020). *Reporte de Industria: El e-commerce en Colombia 2020*.

Blanco, E. (2020). *Un clúster del deporte*. Marca.Com. https://www.marca.com/blogs/espanasemueve/2020/01/23/un-cluster-del-deporte-articulo-de.html

Blocken, B., van Druenen, T., van Hooff, T., Verstappen, P. A., Marchal, T. y Marr, L. C. (2020, mayo). Can indoor sports centers be allowed to re-open during the COVID-19 pandemic based on a certificate of equivalence? *Building and Environment*, *180*, 107022. https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2020.107022

Bogotá, A. M. de B. (2020). Decreto No 119 de 2022. *Gaceta Distrital*.

Bonet-Morón, J., Ricciulli-Marín, D., Pérez-Valbuena, G., Galvis-Aponte, L. A., Haddad, E., Araújo, I. F. y Perobelli, F. (2020). *Impacto económico regional del COVID-19 en Colombia: un análisis insumo-producto*.

Bonifaz, C. de J. (2012). Liderazgo Empresarial Cleopatra. In *Red Tercer Milenio*. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf

Botero, L. (2013). La internalización más allá de exportación. *Revista Ciencias Estrategicas, 21*(29).

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (2019). *Clústers - Cámara de Comercio de Bogotá*. Cámara de Comercio de Bogotá. https://www.ccb.org.co/Clusters

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (2022, February). *Cámara de Comercio de Bogotá*. https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2022/Febrero/Bogota-y-la-Region-finalizaron-2021-con-470.579-empresas-activas-6-menos-frente-a-2019

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (2020). *Medidas del gobierno nacional y distrital para mitigar el impacto del COVID-19*. https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Social/Analisis-Social/Salud-y-Covid-19/Medidas-del-Gobierno-nacional-para-mitigar-el-impacto-del-COVID-19-y-la-reactivacion-productiva

Cañete, R., Guilhem, D. y Brito, K. (2012). Consentimiento informado: algunas consideraciones actuales. *Acta Bioethica, 18*(1), 121-127. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-569X2012000100011

Capriotti, P. (2011). Communicating Corporate Social Responsibility through the Internet and Social Media. *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, 358-378. https://doi.org/10.1002/9781118083246.CH18

Capriotti, P. y Zeler, I. (2020). Comunicación de la responsabilidad social empresarial de las empresas de América Latina en Facebook: estudio comparativo con las empresas globales. *Palabra Clave, 23*(2). https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.2.7

Casco, A. R. (2020). Efectos de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento del consumidor. *Innovare: Revista de Ciencia y Tecnología, 9*(2), 98-105. https://doi.org/10.5377/innovare.v9i2.10208

Castaño, A. D. y Arias, S. (2021). Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática. *Revista Universidad y Empresa, 23*(40). https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8859

Caycho, C. y Mel, J. (2021). *Marketing Omnicanal y su impacto en el Customer Journey de la empresa Representaciones FBA SAC - Lima 2021* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77156

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). Mc Graw-Hill.

Clavijo, R. (2020). *Los deportes que más dinero generan*. El Imparcial. https://www.atlanticohoy.com/recomendado/los-deportes-que-mas-ingresos-generan-ranking_1099966_102.html

Colombia Agil. (s.f.). *Beneficios tributarios por la pandemia en procesos de insolvencia | Colombia Ágil*. Consultado el 13 de mayo del 2022. https://www.colombiaagil.gov.co/tramites/intervenciones/beneficios-tributarios-por-la-pandemia-en-procesos

Creswell, J. W. y Poth, C. N. (2016). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. *Health Promotion Practice, 16*(4), 473-475). https://doi.org/10.1177/1524839915580941

Cruz, J. M., Avila, M., Bringas, J. L. y Tejada, G. C. (2021). Programación NeuroLingüística y Resiliencia Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia, 26*(93), 384-396. https://doi.org/10.52080/rvg93.26

DAFP. (2022, February 23). *Decreto 255 de 2022 - Gestor Normativo - Función Pública*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=179087

Delgado, M., Porter, M. E. y Stern, S. (2016). Defining clusters of related industries. *Journal of Economic Geography, 16*(1), 1-38. https://doi.org/10.1093/jeg/lbv017

Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2021). *Abecé Reducción transitoria de sanciones y de tasa de interés*. https://www.dian.gov.co/Prensa/Aprendelo-en-un-DIAN-X3/Paginas/Abece-Reduccion-Transitoria-de-Sanciones.aspx

Didier, A. (2019, May 2). *Marketing B2B: ¿cuál es la mejor estrategia?* Inboundcycle. https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/marketing-b2b-que-es-exactamente

Drewes, M., Daumann, F. y Follert, F. (2021). Exploring the sports economic impact of COVID-19 on professional soccer. *Soccer and Society, 22*(1-2), 125-137. https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1802256

Echevarría, O., Tamayo, Y., Duarte, B. y Delgado, D. (2019, 7 de diciembre). *La mega industria del deporte: su enfoque de empresa*. https://www.researchgate.net/publication/337822320_LA_MEGA_INDUSTRIA_DEL_DEPORTE_SU_ENFOQUE_DE_EMPRESA

Ehrlich, J. A., Ghimire, S., Khraiche, M. y Raza, M. F. (2020). COVID-19 countermeasures, sporting events, and the financial impacts to the North American leagues. *Managerial Finance, 47*(6), 887-895. https://doi.org/10.1108/MF-05-2020-0275

Espinosa, R. (2016, 23 de october). *Marketing Estratégico: Concepto, funciones y ejemplos*. https://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/

ESPN. (2020, 9 de junio). *El impacto del Coronavirus en el deporte en Colombia, al instante*. espn.Com. https://www.espn.com.co/otros-deportes/nota/_/id/6757314/el-impacto-del-coronavirus-en-el-deporte-en-colombia-al-instante

Esumer, I. U. (2017). B2B y B2C. *Institución Universitaria Esumer, 1*, P1-34. http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/1914

Expansión. (2021, May 11). *El sector del fitness cifra en 1500 millones las pérdidas por el Covid | Deporte y Negocio*. Expansion. https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2021/05/11/609a43ed468aeb44198b45bb.html

Garzón, M. e Ibarra, A. (2014). Revisión sobre la sostenibildad empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1*.

Gil, A. y Barsellos, L. (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo xxi. *Revista Galega de Economía, 20*(1132–2799). http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39121262007

Constitución Política de Colombia (1991). https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-52

Gobierno Nacional. (1995). Ley 181 del Sistema Nacional del Deporte. *Diario Oficial de Colombia*.

Gonzales, A. E. (2021). Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra. El nuevo camino del consumidor. *Gestión en el Tercer Milenio, 24*(48), 101-111. https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21823

González, J. (2021, 18 de enero). Las restricciones pueden afectar hasta 50% de los ingresos de gimnasios en enero. *La República*. https://www.larepublica.co/empresas/las-restricciones-pueden-afectar-hasta-50-de-los-ingresos-de-gimnasios-en-enero-3111879

Gutiérrez, A. (2022, 17 de febrero). Ventas de comercio electrónico en Colombia crecieron 40% y llegaron a $40 billones. *La República*. https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-ecommerce-en-colombia-crecieron-40-y-llegaron-a-40-billones-3305200

Hamel, G. (2006). El porqué, el qué y el cómo de innovación de gestión. *Harvard Business Review, 84*(2), 1-12. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33009279/GARY_HAMEL_-_INNOVACION_DE_LA_GESTION-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633518032&Signature=M9Gucu6cL0gjDTw52w5pWxs-22GVuQsw1Y0LE2~Wnj4Uq9er1cqkBBrBOjt5~vCtgp6v4WkHs7DIRWxdYudOE-5VIc0VlaKQUzolayo7ddwVVSD8hIAFZe6-

Hernández, D., Pinilla, H. y Martínez, J. C. (2020). *Cambios en los hábitos de consumo de artículos deportivos en los bogotanos durante la pandemia por el covid-19*.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6E*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Herrera, J. C. (2017). Guía metodológica para la elaboración del plan de marketing deportivo. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico, 6*(1), 1-21. https://doi.org/10.17993/3CEMP.2017.060129.1-21/

Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD). (2021a, 20 de julio). *Economía del deporte, recreación y actividad física*. https://www.idrd.gov.co/economia-del-deporte

Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD). (2021b). *Economía del deporte, recreación y actividad física*. IDRD. https://www.idrd.gov.co/economia-del-deporte

Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD). (2022). *Reconocimiento deportivo a clubes deportivos y clubes pertenecientes a entidades no deportivas*. https://www.idrd.gov.co/atencion-servicios-ciudadania/reconocimiento-deportivo-clubes-deportivos-y-clubes-pertenecientes-entidades-no-deportivas

Innpulsa Colombia, Cluster Development y Universidad del Rosario. (2018). *Iniciativas clúster en Colombia: Instrumentos de desarrollo económico y competitividad*.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed., Vol. 14). Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección en Marketing* (15 ed.). Pearson Educación de México.

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. y Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 26*(5), 1067-1092. https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214

Kurt, H. (2020). *If NBA season is cancelled how much ticket revenue is the NBA out? Roughly $500 million - ProBasketballTalk | NBC Sports*. NBC Sports. https://nba.nbcsports.com/2020/03/14/nba-season-is-cancelled-nba-out-roughly-500-million/

Kwon, Y. y Kwak, D. H. (2021). No games to watch: empirical analysis of sport fans' stress and coping strategies during COVID-19 lockdown. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, ahead-of-p*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/ijsms-02-2021-0053

Lamb, C., Hair Jr, J. y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Cengage Learning.

Lambin, J. J., Gallucci, C. Y Sicurello, C. (2014). *Dirección de Marketing - Gestión estratégica y operativa del mercado*. McGraw HIll. https://doi.org/10.1128/AAC.03728-14

López, E. (2020, 6 de febrero). *¿Por qué Estados Unidos domina el mundo del deporte? - ASUSA.DIARIOAS*.https://us.as.com/us/2020/02/06/reportajes/1581026685_105712.html

López, P. (2011). *Marketing Irracional* (1ª ed.) Pearson.

Luna Arocas, R. y Mundina Gómez, J. (1998). El marketing estratégico del deporte: satisfacción, motivación y expectativas. *Revista de Psicología del Deporte, 7*(2), 169-174.

Luna-Nemecio, J. (2020). Determinaciones socioambientales del COVID-19 y vulnerabilidad económica, espacial y sanitario-institucional. *Revista de Ciencias Sociales, 26*(2), 21-26. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32419

Luque-Ortiz, S. (2021). Estrategias de marketing digital utilizadas por empresas del retail deportivo (Digital Marketing Strategies Used by Sports Retail Companies). *Revista CEA, 7*(13). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3788414

Macias, E. M., Marín, D. L. y Pinilla, L. F. (2021). Cambios en los hábitos de consumo a causa del COVID-19. *Revista Fenadeco, 11*, 7-10. https://fenadeco.org/publicaciones

Martínez, J. A., Valenzo, M. A. y Zamudio De La Cruz, A. G. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Signos, 11*(1). https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.03

Martin-Fiorino, V. y Reyes, G. E. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia, 25*(90), 710-722. https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32413

Mayorga, J. y Añaños, E. (2020). Atributos de la personalidad de marca socialmente responsable. *Revista Latina de Comunicación Social, 2020*(75), 97-120. https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1418

Mecieces, A. G. (2016). *Marketing Deportivo*. 1-31.

Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia, 41*.

Menchén, M. (2020). La industria del deporte en España ingresos y mantiene el empleo al alza. *Palco23.Com*, 1-9. https://www.palco23.com/entorno/la-industria-del-deporte-supera-los-13000-millones-en-ingresos-y-mantiene-el-empleo-al-alza.html

Meneghel, I., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicologia, Ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna, 31(2)*, 13-24. http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/85291

Mindeporte. (2015). *¿Cuáles son los organismos que integran el Sistema Nacional del Deporte?* https://www.mindeporte.gov.co/index.php?idcategoria=2255

Mindeporte. (2021). *Sistema Nacional del Deporte - Mindeporte*. https://www.mindeporte.gov.co/index.php?idcategoria=631

Ministerio de Educación Nacional. (1995). *Decreto 1228 de julio de 1995*. 3. https://goo.gl/kD1Hzq

Ministerio de Salud. (2020). Resolución No. 666 de 2020. *Gaceta Nacional*.

Ministerio del Deporte. (2021). Proyecto de Ley; Por la cual se reforma la legislación en materia de deporte, recreación, actividad física y aprovechamiento del tiempo libre y se dictan otras disposiciones. *Forensic Science International*. http://dx.doi.org/10.1016/j.meegid.2010.01.004%0A

Mohajan, H. K. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People, 7*(1), 23. https://doi.org/10.26458/jedep.v7i1.571

Montoya, P. y Moreno, S. (2012). Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde El Caribe, 29*, 204-227. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2012000100011

Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology, 52*(2), 250-260. https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.250

Muñoz, A. (2020). El deporte contribuye al 3,3 % del PIB y genera 400 000 empleos *El País*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/23/fortunas/1606151043_866311.html

Muñoz, M. S. (2012). Los E-Mercados, un nuevo modelo de mercado electrónico B2B. *Asepelt.Org*. http://sites.google.com/site/herrlarios/LOSE-MERCADOSB2B.pdf

Neto, R. B. (2020). Impactos da COVID-19 sobre a economia mundial. *Revista UFRR, 2*(5), 14. https://revista.ufrr.br/boca/article/view/RicardoBorges/2935

Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación diseño y ejecución*. Ediciones de la U.

Noblecilla, M., Granados, M. A., Romero, O. y Correa, H. (2018). El Marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento. Editorial UTMACH. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12484/1/ElMarketing-Y-SuAplicacionEnDiferentesAreas.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS) y Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2020). La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia. https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia

Orús, A. (2021). *Coronavirus: muertes en el mundo por continente en 2021*. Statista. https://es.statista.com/estadisticas/1107719/COVID19-numero-de-muertes-a-nivel-mundial-por-region/

Ozili, P. K. y Arun, T. (2020). Spillover of COVID-19: impact on the Global Economy. *SSRN Electronic Journal, 27*.

Palco23. (2021, 2 de julio). *El ecommerce de artículos deportivos se dispara un 79 % en el año del COVID-19*. Palco23 Newsletter. https://www.palco23.com/entorno/el-ecommerce-de-articulos-deportivos-se-dispara-un-79-en-el-ano-del-covid-19

Pérez, F., Valcarce, M., López-Carril, S., Lara-Bocanegra, A. y García-Fernández, J. (2021). *7º Informe Uso Web y Redes Sociales en Fitness 2021*. https://www.valgo.es/7o-informe-uso-web-y-redes-sociales-en-fitness-2021

Pineda-Martínez, P. y Ruiz-Mora, I. (2019). Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica. *El Profesional de la Información, 28*(5), 1-12. https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.24

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. *El PNUD en Ecuador*. ODS. https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/sustainable-development-goals.html

Ratten, V. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 26*(6), 1379-1388. https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2020-0387

Ratten, V., da Silva Braga, V. L. y da Encarnação Marques, C. S. (2021). Sport entrepreneurship and value co-creation in times of crisis: The COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research, 133*, 265-274. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.001

Redacción deportes. (2021, 9 de septiembre). Las cifras oficiales de la crisis de los clubes colombianos durante la pandemia. *El Espectador*. https://www.elespectador.com/deportes/futbol-colombiano/las-cifras-oficiales-de-la-crisis-de-los-clubes-colombianos-durante-la-pandemia/

Rivas, M. (2005). Comercio Electrónico Business to Business (B2B) Business to Consumer (B2C). *ITP Stern School of Business*, 1-31.

Robayo, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios, 7*(16), 125-140. https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007

Rodríguez, D. (2012). *Caracterización general del proceso de marketing deportivo en Colombia*. Universidad del Valle.

Rodríguez, P. (2020). *Análisis de las estrategias de mercadeo deportivo implementadas por los clubes de bicicross de Bogotá antes y durante el confinamiento derivado del COVID-19*. Politécnico Grancolombiano. https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/2839

Rodríguez, S. (2018). *Modelo de negocio a través de los eSports*. https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/44183

Rodríguez-Suárez, J., Morán-Neches, L. y Herrero-Olaizola, J. (2021). Investigación en red, nuevos lenguajes y simbologías del activismo digital: Una revisión sistemática. *Revista Científica de Educomunicación, 29*(68), 47-58.

Ruiz, F. y Rojas, F. (2019). Análisis empírico de la transformación digital en las organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC), 6*(1), 35-52. www.ijisebc.com

Rutgers, H., Hollasch, K., Ludwig, S., Gausselmann, S., Rump, C. y Seelemeyer, L. (2020). *European Health & Fitness Market Report 2020*. Europe Active.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group and Organization Management, 37*(6), 785-822. https://doi.org/10.1177/1059601112470405

San Martín, D. (2014, 20 de agosto). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, 16*, 104-122. http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html

Santisteban, B. (2021, marzo). *Marketing deportivo: efectos de la COVID-19 en el deporte*. https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/21269

Sectorial. (2017). ¿Cuánto le Aporta el Deporte al PIB?, un sector en Ascenso. *Sectorial*. https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/52713-¿cuánto-aporta-el-deporte-al-pib

Sevilla, P. (2015, 25 de febrero). *Pirámide de Maslow - Qué es, definición y concepto | 2022*. https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html

Sheth, J. (2020). Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research, 117*, 280-283. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059

Smith, S. (2022, January 28). *Cuántos gimnasios, clubes de salud y estudios cerraron en 2021*. IHRSA The Global Health & Fitness Association. https://es.ihrsa.org/improve-your-club/industry-news/how-many-health-clubs-gyms-and-studios-closed-in-2021/

Statista. (2022). *Mayores plataformas de redes sociales 2022*. https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/

Suspendidos los eventos deportivos en Colombia hasta el 30 de mayo. *Revista Semana* (2020). https://www.semana.com/deportes/articulo/suspendidos-los-eventos-deportivos-en-colombia-hasta-el-30-de-mayo/656291/

Suin Juriscol, M. de J. (2020). *Normativa para la atención de la emergencia del COVID-19*. http://www.suin-juriscol.gov.co/legislacion/covid.html

Timpka, T. (2020). Sports Health During the SARS-COV-2 Pandemic. *Sports Medicine, 50*(8), 1413-1416). https://doi.org/10.1007/s40279-020-01288-7

Trespalacios, J., Vázquez, R., Estrada, E. y González, C. (2017). *Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor*.

https://www.researchgate.net/publication/320466081_Que_tipos_de_experiencias_de_compra_favorecen_la_intencion_de_realizar_WOM_El_papel_de_la_confianza_en_el_detallista

Trim, P. R. J. y Lee, Y. I. (2008). A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework. *European Journal of Marketing, 42*(7-8), 731-745. https://doi.org/10.1108/03090560810877123/FULL/XML

Valcarce, M. y García-Fernández, J. (2021). *3º Informe Impacto COVID-19 en Instalaciones Deportivas*. https://www.valgo.es/blog/3er-informe-impacto-COVID-19-el-sector-del-fitness-factura-1500-millones-menos-como-consecuencia-de-la-pandemia?elem=264146

Velandia, A. y López, W. (2008). Investigación cualitativa y psicología del consumidor: Alternativas de aplicación. *Avances en Psicología Latinoamericana, 26*(2), 290-303.

Villaquiran, A. F., Ramos, O. A., Jácome, S. J. y Meza, M. del M. (2020). Actividad física y ejercicio en tiempos de COVID-19. *CES Medicina, 34*, 51-58. https://doi.org/10.21615/cesmedicina.34.covid-19.6

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: Una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestion, 5*(2), 55-73. https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320875003.pdf

Viscarri, J. (2011). Modelo de creación de valor para el cliente Área de investigación: Mercadotecnia. *Memoria del XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, 1-17.

Capítulo 8

Clúster de cosméticos

Daniela Moreno Romero, Mg.
Maestría en Gerencia Estratégica de Mercadeo
Politécnico Grancolombiano
damorenorom@poligran.edu.co

INTRODUCCIÓN

A inicios del 2020, se declara pandemia a nivel mundial a causa del virus COVID-19; por la rapidez como se propagó se tomaron medidas de prevención como el confinamiento y el uso de elementos de seguridad, siendo esta la única medida ante el contagio; asimismo, provocó una caída en la economía generando el cierre de muchas empresas (Pérez, 2020). La pandemia COVID-19 ha generado diferentes cambios a nivel mundial, la pérdida de vidas humanas, el impacto de la economía a largo plazo, las dificultades financieras, los cambios políticos, la ralentización del comercio internacional, la transformación de tendencias que ha llevado a la reestructuración en modelos socioeconómicos y culturales (Palomino *et al.*, 2020; Amankwah-Amoah y Geoffrey, 2020; Thanh y Hong, 2021, Ulloa-Barr *et al.*, 2021).

Debido a las medidas de confinamiento y cuarentenas obligatorias, diferentes actividades económicas pararon su operación (Sánchez-Rivero *et al.*, 2021), por lo cual Baber (2020) indica que todos los países han experimentado una disminución aproximada del 100% en la variación porcentual anual del crecimiento del PIB. De acuerdo con Nicola (2020), para reactivar la economía es necesario una planificación a un mediano y largo plazo; asimismo, Bakar y Rosbi (2020) indican que la disminución de la demanda conlleva una disminución del precio de equilibrio, por ende, también disminuyen las cantidades ofertadas en el mercado.

Pero, frente a todos los desafíos de la COVID-19, existe la incertidumbre de cómo se han afrontado los retos que trajo la pandemia y la necesidad de documentar los cambios. En este sentido, las estrategias empresariales deben adaptarse a situaciones cambiantes (Ulloa-Barre *et al*., 2021), las empresas tuvieron que realizar cambios y ajustarse a las medidas necesarias, como la implementación de los protocolos sanitarios (Sánchez-Rivero *et al*., 2021), adaptar una política de precios ajustada a la demanda, enfatizar en el fortalecimiento de la cadena de suministros, en la búsqueda de nuevos proveedores, reestructuración de oferta, la automatización de proceso o la considerable labor de digitalización (Saavedra, 2020). Otros estudios indican que las estrategias que han implementado algunas empresas para el afrontamiento ante la crisis que trajo la pandemia de COVID-19 van desde la implementación de protocolos de seguridad, diversificación de mercado, digitalización y comercio electrónico (Ulloa-Barre *et al*., 2021).

En el contexto empresarial, diversas industrias resultaron afectadas por la pandemia, los Gobiernos tuvieron que acoger medidas que alivianaran la situación financiera, otorgando plazos adicionales, alivios en créditos, subsidios empresariales (Pérez, 2020); sin embargo, sectores como el de la salud se vio afectado, debido a la cantidad de pacientes COVID que debían atender a diario, además de otras comorbilidades; el sector de turismo frenó sus actividades, debido al confinamiento y las restricciones, los países cerraron sus fronteras y restringieron la movilidad dentro del territorio, razón por la que el comercio internacional también se afectó, lo que generó contracción económica. Por su parte, la educación logró sobrellevar el confinamiento debido al uso de la tecnología, aunque personas de escasos recursos y de zonas rurales no contaron con este recurso (Martín-Fiorino y Reyes, 2020). Las industrias automotrices, por ejemplo, de Brasil y México tuvieron que parar su cadena de producción, la incertidumbre de la situación llevó a la contracción financiera por parte de los inversionistas (Martín-Fiorino y Reyes, 2020).

El sector cosmético disminuyó la producción de productos de belleza, sin embargo, los productos de aseo e higiene tuvieron una mayor acogida durante el confinamiento (*Portafolio*, 2020). La pandemia y el uso obligatorio de elementos de bioseguridad, como el tapabocas, generó un

impacto negativo, especialmente, en el sector cosméticos. Según la ANDI, para el 2020, el sector cayó un 6,3% frente al año anterior; de igual forma, la COVID-19 ha desencadenado cambios en los hábitos de consumo. Nielsen reveló en sus estudios que el producto de maquillaje con mayor caída fue el producto para los labios y el de mayor crecimiento fue el producto para los ojos; asimismo, Prosalon indica que hubo crecimiento en la compra de productos de cuidado para la piel y para el cabello de uso en casa. El mismo panorama ocurre frente a las exportaciones de productos cosméticos, la ANDI informó una caída del 12,10% frente al 2019 (*La República*, 2021).

La Cámara de Comercio de Bogotá, en su iniciativa de crear un espacio competitivamente sano para los empresarios, con fines de generar sinergia y espacios de oportunidades para mejorar sus estrategias, se enfocó en la creación de clúster, contribuyendo al crecimiento económico y a la generación de empleo (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014). El clúster de cosméticos se enfoca en liderar la producción y la comercialización de cosméticos, con fines de mejoras en el proceso productivo de diseño e innovación, promoviendo el uso de productos con base en ingredientes naturales. Con el propósito de mejorar la competitividad del sector (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019), el clúster cuenta con cuatro pilares estratégicos enmarcados por marketing y ventas; innovación, investigación y desarrollo; fortalecimiento empresarial y talento humano y materias primas (Vargas, 2016). Esta agremiación busca apoyar a las empresas del sector con ayuda de actores como el Gobierno, las universidades y los empresarios (Benitez y Ciro, 2019).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit) destacó el potencial del sector como dinamizador de la economía nacional y su potencial a nivel mundial (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020); asimismo, Benítez y Ciro (2019) confirman el fuerte crecimiento que ha adquirido el sector cosmético en los últimos 8 años, y su importante reconocimiento a nivel internacional debido a la calidad y uso de ingredientes naturales. El presidente de la comisión de cosméticos e higiénicos, Giovanni Cardona, indicó que, para el 2019, las cifras de exportaciones cerraron en USD 365 millones, a diferencia del 2020, cuando hubo un decrecimiento del 60% con respecto al año anterior (*Periódico Digital Centroamericano y del Caribe*, 2020).

De acuerdo con Amankwah *et al.* (2020), la tasa de fracaso en las empresas disminuye cuando la empresa amplía su ámbito operacional y es cuando el sector de cosméticos se reinventa abriendo tiendas virtuales, realizando el proceso de comercialización por redes sociales y generando nuevas líneas de producto. Analizar el efecto de la COVID-19 en la industria Colombia es importante, particularmente, en el clúster de cosméticos, debido a que la literatura indica que este clúster es de los más prósperos de Sudamérica; a nivel internacional, el sector ha tenido crecimiento, oferta productos innovadores con alta calidad y funcionalidad. El sector cosmético abarca una buena parte del mercado, lo cual contempla laboratorios, supermercados, farmacias, peluquerías, personal de belleza, expertos en salud, autoridad sanitaria (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

En este sentido, con la problemática que han enfrentado las empresas del clúster de cosméticos por la llegada de la pandemia, como el cierre de operaciones, la disminución de la demanda, transformación de tendencias de consumo, dificultadas financieras, resulta importante analizar la gestión competitiva empresarial con el objetivo de conocer las estrategias de éxito que llevaron a mejorar su situación en tiempos de pandemia; por ende, se planea investigar ¿cuáles han sido los factores de afrontamiento ante la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de cosméticos en Bogotá?

Revisión de literatura

A causa de la COVID-19, el mundo enfrenta una recesión económica, situación que trae desafíos para los Gobiernos, las empresas y los empleados. Se ha documentado en un corto plazo los impactos generados a nivel mundial por la falta de ingresos, negocios en quiebra, reducción de empleo a causa de despidos masivos, problema de liquidez que provocan dificultades financieras (Banco Mundial, 2020). Barrero *et al.* (2020) afirman que, de acuerdo con la evidencia que ha dejado las crisis pasadas, se concluye que en un largo plazo se verían mejoras frente a las consecuencias que ha dejado la pandemia. Frente a las empresas, la pandemia ha obligado a cambiar condiciones de relacionamiento, por ejemplo, el aceleramiento de la transformación digital fue causado por el distanciamiento social, así como la

innovación en sus procesos, en los cuales las empresas deben replantearse una manera diferente de operar el negocio (CEPAL, 2020)

Frente al sector cosmético en Centro América, el empresario José Antonio Lombana presidente de la asociación de fabricantes de productos para el cuidado e higiene personal de República Dominicana menciona que uno de los grandes retos es la informalidad de las empresas que no se registran y pueden vender en el mercado internacional sin muchos requisitos, como en el caso del mercado estadounidense que no exige un registro sanitario. Asimismo, la empresaria Isabel Esteban afirma que, ante la situación que ha dejado la pandemia, las empresas han tenido que diversificar su portafolio de productos (Mejía, 2021). El DANE divulgó las cifras de recuperación del país en el 2021 con un PIB del 10,6%, superando las proyecciones previas de organismos internacionales, posicionándose como el noveno país líder frente a la reactivación económica a nivel mundial (Castañeda, 2022). Bruce Mac Master, presidente de la asociación de empresarios de Colombia, mencionó que Colombia tienen el potencial en el sector cosmético y donde se deben mejorar las condiciones de producción.

A nivel mundial, Colombia se cataloga como un país importante en el sector de la belleza y del cuidado personal, puesto que ocupa el tercer lugar, después de Brasil y México, y el tamaño del mercado es comparable con países como Chile y Argentina. Resulta importante mencionar las categorías de mayor participación antes de pandemia en las cuales el maquillaje representaba las ventas del sector en un 50%, seguida de perfumería, aseo, cuidado del cabello y cuidado bucal. Los actores más dinámicos eran *mall* y retail (Carrillo, 2020). En el informe emitido por la CEPAL (2020) se mencionan las iniciativas del sector productivo para contrarrestar el impacto de la pandemia y apoyar en la crisis sanitaria en la cual la industria que fabrica cosméticos apoyó con la producción de alcohol en gel, en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y países de centro América. De acuerdo con las estadísticas del DANE, las ventas de productos de aseo personal, cosméticos y perfumería de marzo del 2020 registraron una variación de 17,3%, lo que generó una contribución del 0,7 con respecto al año anterior, los otros comercios que tuvieron contribución positiva en ventas en el 2020 con respecto al 2019, se pueden destacar los productos farmacéuticos y medicinales, productos para aseo del hogar y de alimentos.

En la pospandemia, las categorías que se destacaron son cuidado personal y capilar, destacando que el lugar de consumo pasó de ser en salón de belleza a las casas; este cambio de consumo es debido al uso del tapabocas que generó un quiebre para la categoría de maquillaje, en especial, para los labiales; sin embargo, se evidenció un aumento de consumo en productos para ojos y cejas (Palacios, 2020). Martínez y Montoya (2022) afirman que los productos emergentes del 2021 son cuidado fácil y maquillaje para ojos, también es importante destacar el interés hacia el consumo de productos que tengan menos residuos.

Debido a los efectos que ha generado la pandemia a nivel económico y a nivel social, en un informe emitido por la CEPAL (2020) se menciona la importancia de conocer los efectos que ha causado la crisis en la actualidad con fines de afrontar los cambios y en pro de una oportuna reactivación. Por otro lado, se resalta la iniciativa empresarial debido a la transformación y el afrontamiento que ha generado soluciones innovadoras para sus actores (Martín-Fiorino y Reyes, 2020). A partir de la revisión de la literatura, de la dinámica que se evidencia del clúster e intereses del estudio, se han considerado las siguientes dimensiones.

Transformación digital

Uno de los factores de afrontamiento de las empresas del clúster de belleza es la transformación digital; según Curbelo (2017), la tecnología es una herramienta transversal que recorre todos los sectores económicos y asimismo todos los actores que componen la economía; su fuerte se debe al cambio que está generando en la naturalidad de las cosas. Durante años se conocía de la existencia del canal online, pero fue hasta la pandemia de COVID-19 que tuvo un acelerado acogimiento debido al teletrabajo, a las ventas por el comercio electrónico, a digitalizar procesos, tales como el de producción que permiten generar valor agregado (Concejo de Empresarios Iberoamericanos, 2021).

Según Porter y Heppelmann (2014), la transformación digital no está inmersa en internet, por el contrario, la ventaja está en la conectividad que genera al incorporar las tecnologías en el ámbito empresarial; de acuerdo con el informe de gestión de Colombia Productiva (2020), implementar

tecnologías que ya han sido aplicadas con éxito en otras economías, potencia las mejoras en los resultados para las empresas que las adoptan. El comportamiento del consumidor está en constante cambio, lo que explica la transformación que ha venido teniendo el marketing, desde el marketing 1.0 en la época de la revolución industria al marketing 4.0 donde el ámbito digital juega un papel importante debido a la conexión ininterrumpida de las personas y a la capacidad tecnología que acerca y facilita la información para identificar tendencias, conocer a los clientes y personalizar la atención (Suárez, 2018).

Curbelo (2017) indica que los actores que actualmente compiten en esta economía regida por el marketing 4.0 deben interiorizar y revaluar las propuestas de negocio dirigidas a las tecnologías, puesto que no solo se limita a la adquisición de nuevas tecnologías para la mejora en sus procesos, sino que, ademas, abarca el ámbito oferta-demanda que, al final, es en el que se ve reflejada la propuesta de valor. Por lo anterior, la transformación digital en el post COVID juega un papel elemental en la economía, por el aporte en mejoras al servicio en línea, representa un impulso para la innovación, sin embargo, se evidencia la desigualdad a causa de la brecha digital (Concejo de Empresarios Iberoamericanos, 2021).

De igual manera, el clúster de cosméticos se sumó a la transformación digital; según el reporte de Cámara de Comercio de Bogotá (2021), el clúster tomó la iniciativa de capacitar a las empresas del sector acerca de la importancia de la transformación digital, de manera que concientiza de los beneficios del uso digital y motiva a la implementación de herramientas para la mejora de la gestión de afrontamiento ante la COVID. Las plataformas digitales y la conectividad han permitido migrar a un panorama en línea; para el sector educativo se evidencia que este cambio ha generado una baja en la calidad de la educación, la actual pandemia ha puesto en evidencia la importancia de la adquisición de tecnologías y la innovación para este sector en un periodo pospandemia (Crawford *et al.*, 2020).

Innovación en procesos de gestión

Porter (1993) indica que la innovación no solo refiere estratégicamente a la adquisición de nuevas tecnologías, sino también a la forma en la que se

desarrollan las actividades, como se evidencia en la creación de un producto, en modificar los procesos de venta, en adicionar o mejorar el proceso de producción, de manera que la innovación se puede manifestar en cualquier proceso de la cadena de valor, aportando mejoras para generar ventaja competitiva. De acuerdo con González (2013), la innovación no solo apunta a la creación de nuevos productos o el desarrollo de estos, la innovación también va de la mano con cambios en la organización orientados a la mejora de procesos. Asimismo, la innovación es definida como un proceso que entrelaza dos partes; la solución de un problema y, por otro lado, el mercado actual, por lo que se requiere un conocimiento de ambas que facilite el proceso de aprendizaje y respuesta (Lengrand y Chartrie, 1999).

De acuerdo con Román (2016), las empresas deben estar en constante evolución, ya que las necesidades de los clientes así lo demandan; de esta manera se confirma que la prioridad del cliente pasó de ser enfocada al producto a enfocarse en la experiencia y el servicio, lo que resulta en el actual mercado de productos nuevos, innovación en el servicios y personalización. También Robayo (2016) menciona que el mundo está en constante cambio motivo por el cual el mercado se vuelve impredecible, por consiguiente, las organizaciones deben trabajar para ofrecer respuestas innovadoras. El efecto de la pandemia COVID-19 ha representado múltiples cambios en un tiempo corto, lo que hace importante analizar los cambios que ha generado y cómo las empresas han logrado sostenerse a través de la innovación.

Colombia representa un país con grandes oportunidades para el desarrollo y la innovación en el sector cosmético, sector de gran importancia para la economía nacional, es uno de los países con mayor biodiversidad, estabilidad y madurez. Actualmente, en el mercado se evidencia una fuerte tendencia de preocupación hacia el bienestar personal, por los productos naturales y por la salud, lo que conlleva a nuevas oportunidades, mejoras y desarrollos cosméticos (Mejía, 2018). En un estudio se revela que las empresas de cosméticos consideran que la innovación se genera cuando se mejora la calidad de un producto, cuando se amplía el portafolio de productos y servicios y en el momento que se realizan mejoras al proceso; asimismo, mencionan que las grandes barreras del sector son: la imitación de los productos o servicios, la escasez de los recursos propios, lo que afecta a

la hora de innovar y la incertidumbre de demanda ante los productos innovadores. Lo anterior refleja la importancia de continuar trabajando en pro de la creación en el sector de cosméticos (Instituto Nacional de Metrología de Colombia, 2017).

La pandemia COVID-19 ha representado para toda la comunidad una situación de emergencia, sin embargo, los autores Regehr y Goel (2020) definen la pandemia como una crisis ante la cual se deben dar respuestas novedosas. Por su parte, el DANE indicó que, para el 2013 y 2014, las empresas de cosméticos se interesan por invertir en innovación, cerca de un 80% de las inversiones fueron encaminadas a la compra de máquinas, luego en tecnología y, por último, a actividades de mercadotecnia (Mejía, 2018).

Resiliencia organizacional

El panorama de la pandemia COVID-19 dejó en manifiesto el afrontamiento de las empresas y las personas, en general, para superar la crisis en los momentos de incertidumbre y adversidad, resultado de la resiliencia. De acuerdo con los autores Luthar *et al.* (2000), la resiliencia es "un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva en un contexto de adversidad". Se puede destacar como constructos de la resiliencia la competencia, el afrontamiento y la autoeficacia; en este sentido, se define el afrontamiento como "los esfuerzos cognitivos y conductuales utilizados por el individuo para afrontar demandas internas y externas" (Lazarus y Folkman, 1984). Por lo anterior se entiende que las personas o empresas resilientes son aquellas que usan estrategias de afrontamiento.

En el contexto empresarial se considera una empresa resiliente aquella que tiene la capacidad de sobrevivir ante panoramas de cambios económicos y sociales, aquellas que generan un ambiente laboral apto para sus colaboradores, lo que contribuye a mejorar la productividad. El sector de la salud fue uno de los más afectados durante la pandemia, ha demostrado que, para el personal médico, el impacto emocional frente a las adversidades de la pandemia fue superado gracias a la resiliencia con la que afrontaron las diferentes situaciones que se presentaron durante esta (Henao, 2021). Asimismo, las empresas de licores se enfrentaron a las situaciones adversas que trajo la pandemia realizando cambio en su sistema de producción

pasando de producir licor, a empezar a suministrar alcohol antiséptico y gel antibacterial (Matallana, 2020).

De acuerdo con *La República* (2020), en Colombia, la empresa de cosméticos L'Oreal inició la producción de los antisépticos, siendo estos uno de los elementos de protección ante el virus, con fin de donación, dotación a empleados y a sus colaboradores. Estos ejemplos dejan en evidencia el cambio que las empresas han realizado para reinventarse como respuesta de afrontamiento ante la COVID. En la actualidad, las empresas resilientes han tenido que gestionar cambios adversos a lo largo de la pandemia.

Se considera qué factores internos y externos afectan el desarrollo de resiliencia dentro de una organización; en el caso de factores internos, se habla de la habilidad que tienen los empleados a la hora de innovar, del desempeño, de generar cambios y en cuanto a factores externos se habla de su entorno, ya sea económico, social. En un estudio realizado, una empresa de productos naturales demostró que la resiliencia parte de confianza, lo que refiere a la oportunidad que la empresa dio a sus empleados con estabilidad laboral en época de pandemia, también se indica que uno de los resultados es que existe resiliencia individual y colectiva, gracias a los esfuerzos de la empresa en generar aceptación a los procesos de cambios, los empleados dieron resultados de cambio (Cardona, 2021).

Conocimiento de nuevas tendencias del consumo y mercados

El drástico cambio en los hábitos de consumo en el corto plazo ha afectado a todos los sectores, en general, dejando en primer plano la alimentación y las necesidades básicas, varios sectores se enfrentaron a la caída en ventas, al confinamiento y cierre de locales; y a la baja participación en el mercado (Espinosa *et al*., 2020), por lo que Kleanthous y Peck, (2005) indican que el consumidor analiza el impacto del consumo con respecto al entorno que lo rodea, al cambiar el entorno, cambia el consumo.

El consumo es definido como un proceso que requiere una elección y este debe estar fundamentado en una utilidad que proporciona el producto o servicio a adquirir, a su vez, se entiende que este proceso depende del poder adquisitivo y los gustos o preferencias del consumidor (Henao y Córdoba, 2017). Por otro lado, las características demográficas influyen

en el consumo, durante la pandemia se enfrentó situaciones diversas tales como el desempleo, cambios en poder adquisitivo, ayudas monetarias, baja en las tasas de interés, ahorros, lo cual influye directamente en el comportamiento del consumidor (Henao y Córdoba, 2017), lo que llevaría a los consumidores a tomar una decisión de consumo responsable (Stolle y Hooghe, 2004), en este escenario el consumidor tuvo una motivación ética que influye en su decisión de compra durante la pandemia.

El sector cosmético abarca parte importante del mercado, la recesión durante el confinamiento afectó de forma directa a varios negocios como supermercados, laboratorios, profesionales de belleza, *spa* (Espinosa *et al*., 2020). Un estudio dirigido a la empresa de cosméticos PREBEL S.A. revela que el uso obligatorio de elementos de seguridad como el tapabocas generó un cambio en hábitos de consumo cosmético en los cuales la oportunidad se encuentra en resaltar las facciones de la mirada, creando una nueva tendencia para las empresas de cosméticos (Espinosa *et al*., 2020). También mencionan que el consumo durante la pandemia estuvo más orientado hacia productos de cuidado personal y el cuidado de la piel, que ha estado expuesta a cambios por el uso del tapabocas.

Otra tendencia que se marca es el consumo por medios digitales, el mercado estuvo detrás de una pantalla durante toda la pandemia, lo que exigió una adaptación rápida hacia los canales digitales para atender la demanda por medios en línea (Ferraz, 2020). De tal manera que las empresas más resilientes han sido las que se han adaptado de forma más rápida a la transformación digital. La necesidad del uso de gel antibacterial, alcohol antiséptico, jabón desinfectante ha generado una oportunidad para el sector cosmético, a causa de la tendencia de uso de estos productos de prevención ante la COVID, inició la producción y la mejora de los productos. Avon, una empresa líder en el mercado de belleza, asegura que los hábitos de consumo no volverán a ser lo mismo a partir de la llegada de la pandemia (Clúster Bogotá Cosméticos, 2020).

Partiendo de los anteriores argumentos, se plantea el siguiente objetivo general:

- Explorar los factores de afrontamiento ante la pandemia COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de cosméticos de Bogotá.

Por su parte, los objetivos específicos parten de acuerdo con las dimensiones anteriormente vistas en la revisión de la literatura son:

- Documentar los factores de afrontamiento frente a la pandemia COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de cosméticos.
- Conocer las experiencias de las empresas frente al afrontamiento durante la pandemia COVID-19.
- Analizar los factores críticos de afrontamiento ante la pandemia que favorecieron su gestión competitiva.

Para el desarrollo de la investigación, se continua con el marco metodológico para dar respuesta a los objetivos planeados y, posteriormente, complementar con los resultados del trabajo de campo.

MÉTODO

A partir de la revisión de la literatura y los objetivos se definió una metodología de carácter exploratorio con un enfoque cualitativo, con el fin de analizar las estrategias de afrontamiento como son: la transformación digital, la innovación en procesos de gestión, la resiliencia organizacional y las nuevas tendencias de consumo y mercados por parte de las empresas de cosméticos, lo que permite identificar mejores prácticas, conocer las experiencias y analizar los factores críticos que, desde la perspectiva de mercadeo, aportan a la investigación.

En línea con Zohrabi (2013), la investigación cualitativa busca obtener información de actores sociales que, desde su experiencia, dan sentido al contexto social vivido, la investigación hace uso de herramientas como entrevistas, inmersiones, cuestionarios con fines de obtener datos para su análisis. Asimismo, es de carácter exploratorio, ya que se busca contextualizar el cómo y el porqué de una situación particular, lo cual ayudará a entender el contexto social en el que se está viviendo (Polkinghorne, 2005), De acuerdo con Creswell y Poth (2016), se descartan otras técnicas de análisis exploratorio debido a la limitación de tiempo que presenta el grupo de entrevistados (gerentes o directivos) del sector cosméticos.

Cazau (2006) indica que la investigación exploratoria facilita el conocimiento sobre el objeto de estudio que no ha sido analizado anteriormente, por lo que permite explorar factores relacionados con el objeto de estudio; esta investigación finaliza cuando se tienen una idea clara de las variables relevantes por estudiar; de igual manera, cuando se cuenta con información suficiente. En este sentido, el autor Zikmund (2009) afirma que el propósito de la investigación exploratoria surge ante la necesidad de conocimiento del problema por investigar, en el que identifica tres propósitos que derivan de esta investigación: "1. Diagnosticar una situación 2. La selección de alternativas y por último 3. Descubrir ideas nuevas." Por medio de las entrevistas se pretende recabar información que permitiera dar como resultado una orientación del tema investigado; de esta manera, la investigación de tipo exploratorio sirve como base preliminar para realizar a futuro una investigación de tipo descriptiva Zikmund (2009).

Instrumento

El instrumento de recolección de información es la entrevista a profundidad. Robles (2011) indica que la entrevista permite la recolección de datos mediante la interacción entre dos partes, el entrevistado y el entrevistador, en el cual el entrevistador a través de una guía de preguntas busca abordar al entrevistado con fines de analizar y profundizar en los temas de importancia de la investigación. Se elaboró un instrumento dinámico de recolección de datos, dirigido a los gerentes o responsables de marketing de las empresas que componen el clúster de cosméticos en Bogotá, con fines de conocer desde su propia experiencia la perspectiva de cómo se afrontó la COVID-19 en las empresas (Taylor y Bogdan, 1992).

A continuación, se presenta la guía de entrevistas que fue elaborado previamente partiendo de las categorías orientadoras.

Tabla 1. *Categorías orientadoras del afrontamiento de las empresas de cosméticos*

1.	Transformación digital
1.1	¿Cuáles fueron las estrategias digitales que desde mercadeo se plantearon para la reactivación de las labores en la empresa durante la pandemia?
1.2	¿La transformación digital aportó a la empresa como factor de afrontamiento frente a la pandemia? Y ¿Cuál ha sido el aporte?
2.	Innovación en procesos de gestión
2.1	¿Considera que la pandemia COVID-19 trajo cambios en la gestión de procesos?
2.2	¿Cómo se afrontó internamente la llegada de la COVID-19 desde una perspectiva de mercadeo?
2.3	¿Qué factores de afrontamiento satisfactorios implemento para hacer frente a la pandemia?
3.	Resiliencia organizacional
3.1	¿Cuál fue el impacto generado por la pandemia en el equipo de trabajo y cómo desde su rol de líder de mercadeo se afrontó la situación?
3.2	¿Cómo fue el manejo que la empresa tuvo frente a la pandemia?
3.3	De acuerdo con la pregunta anterior ¿considera que el manejo que se dio tuvo un impacto positivo frente a los empleados?
4.	Conocimiento de nuevas tendencias del consumo y mercados.
4.1	¿Considera que las tendencias del consumo de cosméticos cambiaron a causa de la pandemia COVID-19?
4.2	¿Qué cambio implementaron a partir de las nuevas tendencias de consumo?
5.	Adicionales
5.1	¿En su opinión que otros recursos o factores fueron importantes para mejorar el afrontamiento de la empresa?

Fuente: elaboración propia.

El instrumento de entrevista fue sometido a validación por parte de dos expertos, un experto académico, el docente Samir Neme especializado en métodos cualitativos y el otro experto empresarial, la directora del clúster de cosméticos de Bogotá, Juanita Melo, quienes hicieron sus respectivas recomendaciones ajustándose a los objetivos de la investigación para, finalmente, considerar el instrumento como pertinente para la aplicación.

Participantes

Se utilizó un diseño muestral no probabilístico por conveniencia (Patton, 1988), basado en la consecución de una base de datos denominada RUES, es decir, un listado de las empresas inscritas ante la Cámara de Comercio de Bogotá; escogiendo las empresas activas en el registro mercantil que componen el clúster de cosméticos, las cuales fueron contactadas y

entrevistadas entre enero y abril del 2022; finalmente, se realizaron diecinueve entrevistas a empresarios del clúster, considerándose suficientes para garantizar validez (Strauss y Corbin, 2007) y que los criterios de saturación de respuesta se habían conseguido, tal como lo indica Gimeno y Pérez (1996), denominado "saturación informativa" en el momento que una entrevista no aporta información adicional.

A continuación, se presenta la tabla 2 con el listado de empresas a los que les fue aplicado el instrumento de entrevista.

Tabla 2. *Listado de empresas que componen del clúster de cosméticos de la CCB participantes*

N°	Razón Social	Actividad económica
1	Asepsis Products de Colombia sociedad por acciones simplificada. Proasepsis S.A.S.	2023
2	Ava Eco Colombia S.A.S.	5135
3	BC Medical Pharmaceuticals S.A.S.	5135
4	Bella Piel S.A.S.	4773
5	Boreal Beauty S.A.S.	4773
6	Colombel distribution S.A.S.	4773
7	Cosbelle S.A.S.	5135
8	Cosmoquímica Lab S.A.S.	2023
9	Ecotu S.A.S.	5135
10	Elca Cosméticos Colombia S.A.S. (Estee Lauder).	5135
11	Endo market S.A.S.	4773
12	Farma de Colombia S.A.S.	5135
13	Nativa Pharma Colombia S.A.S.	5135
14	Natural Colors Laboratorios S.A.S.	5135
15	Boticario Colombia S.A.S. (O'Boticario)	4773
16	Paris Success S.A.S.	5135
17	Pharmatest S.A.S.	4773
18	Promotora Cosmética de Colombia	5135
19	Sufarm S.A.S.	4773

Fuente: elaboración propia.

Las entrevistas se transcribieron; para el análisis de la información obtenida se usó la herramienta cualitativa Atlas ti V9, en la unidad hermenéutica se cargaron los documentos con la transcripción de las entrevistas

para ser analizadas, se clasificaron las categorías orientadoras con el fin de obtener los ejes de indagación y, por último, el grado de saturación del total de las entrevistas. Finalmente, se logran visualizar los resultados de cada categoría orientadora en figuras para poder analizar los resultados de las entrevistas.

RESULTADOS

En congruencia con los objetivos de investigación, el procesamiento y el análisis del resultado obtenido es considerado de manera exploratoria (Huber *et al*., 2018), lo que permite conocer las realidades y los aportes de cada actor, pero, también encontrando patrones frente a las dimensiones investigadas.

De acuerdo con la técnica de análisis utilizada para este ejercicio investigativo conforme al análisis hermenéutico se procedió con la transcripción de las entrevistas para ser analizadas en el *software* Atlas ti, lo que permitió realizar citas como el primer acercamiento a la información, pasando a la codificación de datos en las que nacen los ejes de indagación para finalizar con las relaciones lógicas que pueden dar entre estos y, de esta manera, obtener de manera gráfica la representación de los resultados obtenidos (Muñoz y Sahagún, 2011)

Al obtener la información final del análisis hermenéutico, se ordena en relación con las categorías orientadoras identificadas a partir de la literatura, de tal manera: transformación digital, innovación en proceso de gestión, resiliencia organizacional y nuevas tendencias de consumo; finalmente, se vieron reflejados en unos ejes de indagación que enmarcan la investigación de acuerdo con el grado de saturación.

Tabla 3. *Categorías orientadoras y niveles de saturación*

Categorías orientadoras	Ejes de indagación	Saturación
Transformación digital	*Ecommerce*, página web y redes sociales	15
	Estrategia de comunicación	9
	Estrategia de posicionamiento de marca	4
	Plataformas de pagos	8
	Uso de herramientas digitales	14

Categorías orientadoras	Ejes de indagación	Saturación
Innovación en procesos de gestión	Adaptación a nuevos requerimientos	9
	Aliados logísticos	8
	Automatización de procesos	7
	Mejoras en canal de distribución	4
	Teletrabajo	10
Resiliencia organizacional	Capacidad de transformación	10
	Inmediatez en gestión de cambios	10
	Responsabilidad empresarial	6
	Trabajo en equipo	5
Tendencias de consumo	Aumento consumo de productos cuidado personal	9
	Consumo en línea	9
	Disminución consumo productos de belleza	12
	Diversificación portafolio de productos	6

Fuente: elaboración propia.

En línea con la literatura, se identificaron las dimensiones más importantes para entender cómo las empresas de cosméticos hicieron frente a la pandemia COVID-19 a través del afrontamiento, encontrando las categorías esenciales para el rumbo de la investigación, tales como: la transformación digital, la innovación en los procesos de gestión, la resiliencia organizacional y las nuevas tendencias de consumo, identificando para cada una de estas los ejes de indagación.

Figura 1. *Mapa eje de indagación de los factores de afrontamiento de las empresas*

Fuente: elaboración propia.

Tras la llegada de la COVID-19, las empresas se vieron afectadas por las diferentes restricciones para seguir operando con normalidad, viéndose

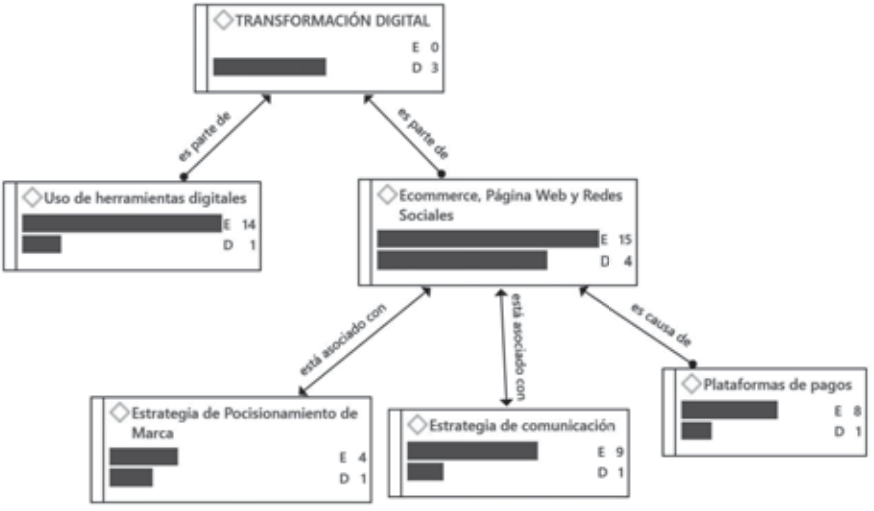
obligados a afrontar el confinamiento desde una perspectiva digital (figura 2). Las empresas entrevistadas indican que parte de su transformación digital se basa en dos ejes de indagación; como primer eje está *Ecommerce*, página web y redes sociales con una saturación de quince citas del total de diecinueve entrevistados, encontrando que fue unos de los pilares de comunicación y de posicionamiento de marca durante la pandemia, adicional a raíz de los canales digitales se evidencia la apertura de plataformas de pagos online facilitando el proceso de venta por canales online, como es el caso de la empresa O' boticario que mencionó: "No habían canales digitales, eran 100% canales tradicionales de venta por catálogo, abrieron el comercio electrónico que no existía antes del 2020". Referente a las plataformas de pagos online le empresa Endo Market mencionó: "Dentro de lo digital muchas empresas mejoraron su oferta de servicios para pagos, trabajamos con Bancolombia que abrió su plataforma de pagos online y es lo que actualmente usamos como alianza". En línea con este aporte, la empresa Ecotu afirma que: "Anteriormente ya contábamos con página web y redes sociales sin embargo se implementó la plataforma de pagos online debido al incremento en ventas online".

Asimismo, como lo mencionaron otras empresas fue un medio en el que se buscó posicionar la marca como fue el caso de Ava Eco de Colombia "estrategias como contactar micro influencers para desarrollar temas de *skin care* para tener una comunidad e ir creciendo a la par con los desarrolladores de contenido", y otra estrategia que se planearon fue la comunicación a través de contenido educativo con fines de promoción de productos como es el caso de la empresa Asepsis:

> [...] realizamos contenido educativo ya que no pudimos tener acercamiento personalmente al inicio de la pandemia con instituciones de la salud, por lo que realizamos mucho contenido educativo a nivel de video, lo que nos ayudó a la promoción de los productos.

Como segundo eje se encontró que el uso de herramientas digitales fue fundamental obteniendo una saturación de catorce sobre un total de diecinueve entrevistas, encontrando entre los entrevistados el uso de catálogos virtuales, WhatsApp Bussiness, códigos QR, aplicaciones, firmas digitales, pudiendo optimizar las labores diarias durante el confinamiento.

Figura 2. *Mapa eje de indagación de la transformación digital*



Fuente: elaboración propia.

Como proceso de afrontamiento, las empresas vieron la necesidad de innovar en sus procesos de gestión, como afirma Lengrand y Chartrie (1999), es la respuesta de solucionar un problema en el mercadeo actual por lo cual los empresarios definieron que parte de la innovación hace referencia a cinco ejes de indagación como lo es, adaptarse a nuevos requerimientos, a la automatización de procesos, mejoras en el canal de distribución y como consecuencia el teletrabajo y los aliados logísticos que también jugaron un papel importante durante la pandemia (figura 3).

El eje de indagación de automatización de procesos obtuvo un grado de saturación de 7, por consiguiente, se evidenció que las empresas se volcaron a mejorar los procesos llevando a la automatización con fines de facilitar el trabajo desde casa, el cual obtuvo un grado de saturación de 10; asimismo, se observa que la adaptación a nuevos requerimientos tiene un grado de saturación de 9 y es cuando toma gran importancia la adaptación de los protocolos de bioseguridad, el registro, papeleo y cumplimiento de ciertos requisitos que el Gobierno otorgó para permitir el funcionamiento de establecimientos comerciales catalogados como droguerías, pero en su funcionamiento también comercializaban productos de belleza como es el

caso de Bella Piel, Asepsis, Cosbelle. Algunos de los comentarios fueron: "apoyar los diferentes protocolos que se crearon como los de limpieza y desinfección", "dentro de la empresa se implementaron todos los protocolos de bioseguridad", "A pesar de tramitar muchos documentos finalmente tuvimos el derecho a trabajar"; y como último aporte "Considero que lo que hicimos todas las empresas fue acatar los protocolos y la cuarentena pero claramente llegó un punto donde establecieron decretos para que pudieran seguir trabajando determinadas empresas".

Por consiguiente, los últimos ejes de indagación que se lograron evidenciar tratan sobre las mejoras en canales de distribución y sobre los aliados logísticos, los empresarios aseguran que fueron fundamentales para lograr las ventas por canales nuevos, así como la importancia de aliado fundamentado en el cumplimiento de su cadena de valor como promesa de entrega ante el cliente final. Por ejemplo, la empresa Paris Succes afirmó que: "Distribuíamos al por mayor a nuestros clientes en ciertos canales físicos pero a partir de la pandemia nos tuvimos que reinventar y ampliar el canal de distribución"; asimismo, otras empresas hablaron sobre los aliados logísticos con lo que se obtuvieron respuestas como: "Las empresas de transporte apoyaron mucho para que continuaran las entregas con normalidad"; "en la empresa ha crecido la fase de domicilios"; "frente a métodos de transporte digamos que si se exporta por la parte marítima ahora es más difícil, por lo que envíamos pequeñas cantidades vía aérea" respuesta de las empresas Pharmatest, Sufarm y Cosmoquimica Lab, respectivamente.

Figura 3. *Mapa eje de indagación de la innovación en procesos de gestión*

Fuente: Elaboración propia

En la figura 4, la categoría orientadora de resiliencia organizacional se refiere al proceso que las empresas y las personas tuvieron que asumir adaptándose de manera positiva ante la situación de adversidad. Como resultado de las entrevistas se encontraron como eje de indagación que un factor clave de gestión se trató de la inmediatez, con un grado de saturación de 10; de acuerdo con las entrevistas a los empresarios, la acción inmediata en tiempos de pandemia ayudó al afrontamiento frente a los cambios que se venían presentando en el mercado, generando nuevas oportunidades de negocio y mitigando el impacto de la situación, asociando estos patrones con la responsabilidad empresarial con un grado de saturación 6. En este sentido, la empresa O'Boticario mencionó: "de alguna manera cambió y evolucionó el negocio, la pandemia fue dura, pero ayudó a las empresas a ser resilientes, a buscar nuevos métodos de venta y a crecer". En el caso de Farma de Colombia respondieron: "La empresa ayudó a los empleados con auxilios para conexión a internet, no hubo despidos, lo que alivió a los empleados". Se logra evidenciar que las empresas tomaron un grado de responsabilidad frente a los empleados brindando seguridad frente a sus puestos de trabajo, dando auxilios para continuar con el trabajo en casa, lo que se vio reflejado en un ambiente propicio para los

empleados, impactando positivamente su estado de ánimo, lo cual propicio el siguiente eje de indagación que trata sobre capacidad de transformación de los empleados, con grado de saturación 10. Uno de los mejores ejemplos lo mencionó la empresa Estee Lauder: "Nuestros colaboradores que trabajaban en tienda física empezaron a atender diferentes pedidos que recibían a través de WhatsApp frente" ante la situación adversas y la incertidumbre. Los entrevistados afirman que el apoyo y la seguridad que les brindó la empresa generó confianza, lo cual se vio reflejado en su trabajo, es decir, se adaptaron a las nuevas tareas que debían ejercer; por último y como complemento, surge otro eje de indagación, asociado con dos ejes de transformación de los empleados y responsabilidad empresarial, evidenciando en las entrevistas que el trabajo en equipo, con un grado de saturación de 5, fue un factor de afrontamiento durante toda la pandemia COVID-19. Por último, cierro con una respuesta que uno de los entrevistadores nos comunicó acerca de cómo vivieron la resiliencia internamente "La pandemia fue muy dura, pero ayudó a la empresa a ser resiliente, a buscar flexibilidad, nuevos métodos de venta y a crecer".

Figura 4. *Mapa eje de indagación de la resiliencia organizacional*

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, los hallazgos obtenidos en la última categoría orientadora de nuevas tendencias de consumo (figura 5) se refieren a los cambios de consumo que se presentaron en un entorno cambiante durante época de pandemia, encontrando como ejes de indagación principales, el aumento de consumo en productos de cuidado personal con un grado de saturación de 9. Así lo mencionaron Cosbelle "Aumento todo el cuidado personal, productos dermatológicos", Ecotu "aumentaron los productos de cuidado, hay una obsesión con la higiene", BC Medicals "La gente empezó a hacer ejercicio a cuidarse de comer bien, por lo que creo que había un tema interesante en el sector frente al cuidado en general", y una disminución en consumo de productos de belleza con un grado de saturación del 12. De acuerdo con los entrevistados que mencionaron: "estando en casa quien iba a usar maquillaje, el consumo cambio totalmente en pandemia" (Promotora Cosmética); "el producto que más vendíamos era el protector solar y durante la pandemia la categoría fue perdiendo participación" (Bella Piel).

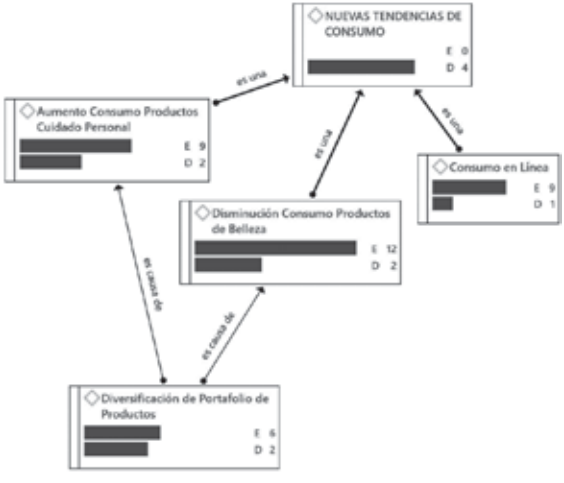
Los empresarios entrevistados confirman que las tendencias de consumo cambiaron debido al cambio en el entorno, tal como lo expresó un entrevistado: "En productos de desinfección sí hubo una gran demanda y todavía hay, pero no en igual proporción cuando estaban en los picos altos"; asimismo, el mismo entrevistado agrego que "en la parte cosmética ha bajado el mercado, la gente tomó prioridad fue la desinfección". Por otro lado, también se logró evidenciar en cuanto al consumo de cuidado personal, "el cuidado personal como jabones antibacteriales, productos dermatológicos, productos de cuidado de salud en serio que aumentaron". En contraste, el mercado dejó de consumir productos de belleza, de acuerdo con la entrevista realizada a la empresa Ecla Cosméticos que en su portafolio de productos están en el mercado con la marca de cosméticos MAC, confirmó: "todo el tema de maquillaje se vio afectado, obviamente las personas no están saliendo de su casa; ahí maquillarse no era una prioridad". También nos trasmitió que la empresa aprovechó el tiempo para hacer cursos de maquillaje para mover está categoría; otras empresas decidieron realizar otro tipo de estrategias, como fue el caso de O 'Boticario, que, en el 2021, lanzó su línea de *Skin Care*, viendo que el mercado se volcó al cuidado de la piel.

Como consecuencia de las nuevas tendencias de consumo, se evidenció que un total de seis empresas decidieron diversificar su portafolio de productos, como mencionó en una entrevista:

> […] empezamos a trabajar en la producción de productos que el mercado estaba solicitando, debido a que la actividad económica es de cosméticos, logramos meter la línea de producción de jabón antibacterial, es uno de los productos que no se tenían antes de pandemia.

Por último, pero con un alto grado de saturación 9, los empresarios manifestaron que el consumo en línea fue una tendencia marcada durante época de pandemia, lo que permite la conectividad con sus clientes, abriendo un nuevo canal de venta, reemplazando las ventas de otros canales por medios online, por lo que lograron afrontar la caída en ventas en otros canales, en una de las entrevistas se pudo conocer el aporte de un empresario que mencionó: "perdí el miedo a comprar online y ahora me encanta, entonces sí creo que hubo un chip también en el consumidor en aprender a comprar online" haciendo que esta categoría se complemente con la transformación digital que también vivieron las empresas durante la pandemia.

Figura 5. *Mapa eje de indagación de nuevas tendencias de consumo*



Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN

Con el propósito de conocer los factores de afrontamiento de las empresas que componen el clúster de cosméticos ante la pandemia COVID-19, el aporte de esta investigación está orientada a comunicar los hallazgos determinantes que promovieron las mejores prácticas empresariales satisfactorias en tiempos de adversidad. Los resultados obtenidos de las entrevistas a los empresarios soportan la literatura y dejan en evidencia a dos categorías que resaltan sobre otros factores de afrontamiento, los cuales refieren a la transformación digital y a la innovación en procesos de gestión.

Los resultados guardan relación con estudios anteriores, lo que indica la importancia en la gestión empresarial frente a la transformación digital y a la innovación en procesos, como lo mencionó Porter y Heppelmann (2014). La ventaja de la transformación digital recae sobre la conectividad que genera al obtener diferentes tecnologías; en línea con este argumento, el informe de gestión de Colombia Productiva (2020) recalca la importancia de conocer las estrategias que surgieron satisfactorias como base para implementar mejoras dentro de la compañía y es de recalcar que la tecnología es una herramienta que facilita los cambios, ya que permite cambiar el rumbo de la naturalidad de las cosas (Curbelo, 2017).

Por otro lado, frente a los proceso de innovación, resulta importante resaltar el papel que desempeñan las empresas y los líderes de mercadeo, apuntando a la innovación en pro de hacer mejoras frente a un panorama poco alentador; frente a estos hallazgos Lengrand y Chartrie (1999) resaltan que la innovación puede surgir de dos partes, de la solución a una problemática y del mercado actual y como lo menciona González (2013), la innovación también va de la mano con cambios en la organización orientados a la mejora de procesos y cómo se desarrollan las actividades.

Los resultados obtenidos contribuyen al cumplimiento del objetivo general trazado, se analizaron los factores de afrontamiento ante la pandemia COVID-19 de las empresas de cosméticos en Bogotá. Con los resultados hallados se logra aportar información para mejorar la gestión empresarial. Asimismo, los objetivos específicos se cumplieron; de acuerdo con el primer objetivo planeado, se exponen las estrategias de afrontamiento frente a la pandemia que refieren a la transformación digital, el teletrabajo, la

capacidad de transformación y la automatización de procesos. Frente al segundo objetivo, durante el proceso de entrevistas se pretendía conocer las experiencias que enmarcaron la gestión en época de pandemia, dejando como resultado los aportes pertinentes para el desarrollo de la investigación, por último, el tercer objetivo, el análisis de los resultados obtenidos de la fase de entrevistas contribuyen a conocer los ejes con mayor saturación determinando los factores críticos de la gestión durante pandemia.

Por lo anterior se complementan los hallazgos versus la teoría presentada, encontrando que, con respecto a las categorías inicialmente planeadas: transformación digital, innovación en procesos de gestión, resiliencia organizacional y nuevas tendencias de consumo, no hubo un aporte relevante de nuevos hallazgos que difieran de las categorías orientadoras definidas con anterioridad. Por consiguiente, en el ámbito de la transformación digital se define como eje principal la apertura de *ecommerce*, página web o redes sociales como un factor de afrontamiento y visibilidad frente al confinamiento, de la mano con la apertura de plataforma de pagos para facilitar el proceso de venta por canales online. De la misma manera lo menciona el Concejo de Empresarios Iberoamericanos (2021), que, además, sugiere que la apertura de *ecommerce* genera valor agregado.

Otro factor importante de la trasformación digital refiere a las herramientas digitales, que permitieron el acercamiento al cliente y también entre colaboradores no solo durante el confinamiento, sino que permanece esta estrategia como factor de comunicación y ventaja competitiva, tal como lo menciono Suárez (2018), lo que permite conocer al cliente y personalizar la atención.

Con respecto a la siguiente categoría, González (2013) indica que la innovación va de la mano con cambios en la organización, orientados a la mejora de procesos. Por lo anterior, para la categoría de innovación en proceso de gestión se definió que la adaptación a los nuevos requerimientos fue uno de los ejes con mayor actividad en los empresario entrevistados, haciendo referencia a la adaptación de protocolos de seguridad, en procesos administrativos, cambios en el protocolo de ventas y ajustes en la productividad, por otro lado, el proceso de automatizar los proceso que va de la mano con el teletrabajo permitió dar continuidad a las labores, dando solución a una problemática creada por el mercado actual (Lengrand y Chartrie, 1999).

De la mano con las anteriores evidencias, las mejoras en el canal de distribución también estuvieron presentes en las estrategias empresariales, haciendo énfasis en las alianzas con empresas logísticas determinando un factor de importancia para hacer frente a la pandemia, sin embargo, difiere con Román (2016) frente a la posición del enfoque a la experiencia al cliente, lo que evidencia oportunidad en esta estrategia de mejorar la experiencia dirigida al cliente final.

Frente a los resultados obtenidos en las entrevistas de cara a la resiliencia organizacional, es determinante la inmediatez en la que los líderes realizaron cambios en su gestión para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, se puede mencionar que algunos tomaron la decisión de apertura canales digitales, de tramitar los permisos requeridos para poder abrir su establecimiento en tiempos de confinamiento. A causa del teletrabajo, automatizaron los procesos y, en adelante, se siguieron implementando cambios como respuesta a los nuevos requerimientos evidentes a lo largo de la pandemia, siendo un proceso dinámico de adaptar su entorno de manera positiva ante la situación adversa (Luthar *et al*., 2000)

Por otra parte, la responsabilidad empresarial juega un papel importante, permitiendo dar un contexto óptimo a los trabajadores; los empresarios manifestaron que la situación, a inicios de pandemia, fue desafiante a la hora de lograr mantener el 100% de los empleados y no afectar su estabilidad, en su mayoría procuraron no afectar los puestos de trabajo, por consiguiente, algunos empleados tuvieron que adaptarse a nuevas labores, por ejemplo, el personal que estaba en puntos de ventas que tuvieron que cerrar temporalmente, se dedicaron a la atención por medios digitales, iniciaron labores por medio de *call center*. De acuerdo con la literatura, se puede confirmar que una empresa es resiliente cuando crea un ambiente laboral apto para mejorar la productividad de sus trabajadores (Lazarus y Folkman, 1984).

Se destaca el trabajo en equipo y la capacidad de transformación de los empleados, quienes sobrellevaron tanto demandas internas como externas, ya que la pandemia no solo afectó el ámbito laboral, sino también su salud y la de sus familiares, comprendiendo que, además de la preocupación que tenían por continuar con sus labores, existía un alto riesgo de enfermedad, lo cual se afrontó de manera resiliente; tal como lo expresa

Cardona (2021), se puede deducir que este cambio en los empleados viene de la confianza que las empresas dieron como aceptación a los procesos de cambios.

De acuerdo con lo expresado por Kleanthous y Peck (2005), al cambiar el entorno, cambia el consumo, dejando como precedente que, a inicios de pandemia, el consumidor se volcó a una decisión de compra responsable frente al panorama de adversidad; sin embargo, a mediano plazo difiere este contexto a lo expuesto por los empresarios entrevistados, quienes afirman que, a inicios de pandemia, disminuyó el consumo de productos de belleza. Sin embargo, durante el 2021, aún en tiempos de pandemia, esta categoría volvió a recuperarse gracias a las estrategias que las empresas de cosméticos se trazaron para revivir la categoría de productos de belleza, evidenciando que el cambio, inicialmente se produjo por la incertidumbre pero, al final, con el mismo entorno mejoró el consumo en esta categoría.

En línea con la tendencia de consumo, también se evidenció el aumento en consumo de productos de aseo y cuidado personal; inicialmente, la obsesión por los productos de aseo, a lo largo de la pandemia, se adoptaron los protocolos como parte del cuidado personal; en este sentido, los empresarios manifestaron que, de acuerdo con la tendencia de consumo tan marcada por el cuidado personal, diversificaron su portafolio y adquirieron una nueva categoría de productos, unos empresarios optaron por producir alcohol antiséptico, gel antibacterial, jabones para cubrir parte de la demanda, otros, por incluir en su línea de producción, mercados de *skin care*, lo cual complementa el estudio realizado por Instituto Nacional de Metrología de Colombia (2017) que afirma que la innovación de una empresa trata sobre la diversificación del portafolio.

Por último, se resalta la importancia que tuvo la tendencia de consumo en línea, que se evidenció a raíz de la pandemia, aunque no es una nueva tendencia de consumo, la pandemia representó la oportunidad de crecimiento en este medio digital; tal como lo expresó Ferraz (2020), el consumidor vivió la pandemia detrás de una pantalla llevando a las empresas a adaptarse de forma rápida, atendiendo la demanda por medios digitales.

Como resultado de la rápida acción de las empresas frente al panorama retador que trajo la pandemia, se puede establecer que fue determinante para afrontar los impactos que surgieron dentro de la empresa, lo

cual hace parte de la lista de buenas prácticas que otras empresas puedan apropiar frente a panoramas desafiantes. Asimismo, la resiliencia es otro factor por resaltar, ya que las empresas resilientes fueron las que lograron salir con mejores resultados, esto de la mano con el trabajo de los empleados quienes, en línea con el actuar de la empresa, demostraron perseverancia y capacidad de transformación.

Por otro lado, es importante tener en cuenta para la gestión del mercadeo la tendencia de la transformación digital, ya que se verá marcada en la pospandemia y será una estrategia por plantearse a corto plazo; de igual manera lo fue el teletrabajo, varias empresas optaron por continuar con esta modalidad de trabajo, que en últimas, permitió que las empresas continuaran con sus labores a distancia.

Para finalizar, con las preguntas que se realizaron a los entrevistados se pretendía conocer que otros factores fueron relevantes para el afrontamiento de la pandemia COVID-19, para identificar si surgía una categoría orientadora emergente, sin embargo, en las respuestas se evidenció que mencionaban, nuevamente, la trasformación digital y el apoyo de las empresas logísticas, las cuales ya estaban dentro de los hallazgos previamente identificados en la literatura.

Se evidencia en el proceso de entrevistas la limitación por obtener más información. A lo largo de la entrevista se procura indagar más sobre los temas planteados, pero la respuesta de algunos entrevistados fue restringida, entendiendo que el mecanismo de entrevista fue 100% de forma virtual, debido a que se vieron inconformes con la posibilidad de agendar un espacio presencial para llevar a cabo el ejercicio de entrevista. Asimismo, la posibilidad por entrevistar a los líderes de las empresas resulta más difícil en las empresas medianas que en las empresas pequeñas, se pudo evidenciar que las empresas pequeñas estaban dispuestas a entregar más información, pues, muchas veces, la persona líder de mercadeo, en época de pandemia estuvo a cargo de varias labores.

Finalmente, las nuevas investigaciones deben estar orientadas a analizar las estrategias que persistieron y las nuevas estrategias que los empresarios se plantearon pospandemia para dar continuidad con esta investigación. También pueden orientar las líneas de investigación enfocadas en el tamaño de las empresas, ya que se evidenciaron algunas

variaciones con respecto a cómo una empresa mediana y una empresa pequeña afrontaron la pandemia.

Referencias

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z. y Geoffrey, M. (2020). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal, 39*(2), 179-184.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Editorial McGraw-Hill.

Baber, H. (2020). Efecto de derrame de COVID-19 en la economía global. *Revista de marketing transnacional, 8*(2), 177-196.

Bakar, N. A. y Rosbi, S. (2020, abril). Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS), 7*(4).

Banco Mundial. (2020, octubre). Desenmascarando el impacto de COVID-19 en empresas. https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34626/Unmasking-the-Impact-of-COVID-19-on-Businesses-Firm-Level-Evidence-from-Across-the-World.pdf?sequence=5

Barrero, J., Bloom, N. y Davis, S. (2020). COVID-19 también es un shock de reasignación. *Artículos de Brookings sobre la actividad económica*.

Benitez, N. A. y Ciro, S. (2019). Análisis del mercado Colombo-Mexicano del clúster de cosméticos de Bogotá. *Revista Contexto, 8*, 4-17.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2013, 23 de diciembre). *Desarrollo de Clúster en la Cámara de Comercio de Bogotá*. https://www.youtube.com/watch?v=CeWbizWuphM

Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Iniciativa del clúster de cosméticos*. Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Documento Estratégico del Macrosector Salud y Químicos*. Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *La Iniciativa Clúster Cosméticos de la CCB desarrolló satisfactoriamente la Conferencia "Redes Sociales y negocios para el sector de belleza*. https://trayectoriamegacolombia.com/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2021/Septiembre/La-Iniciativa-Cluster-Cosmeticos-de-la-CCB-desarrollo-satisfactoriamente-la-Conferencia-Redes-Sociales-y-negocios-para-el-sector-de-belleza

Cardona, S. (2021). Resiliencia frente al cambio organizacional en los trabajadores de la empresa de productos naturales DR. ROJAS. http://ridum.umanizales.

edu.co/bitstream/handle/20.500.12746/5607/SANDRA_%20MILENA_%20CARDONA_%20AGUIRRE_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Carrillo, M. (2020). Estudio de mercado. El mercado de belleza y cuidado personal en Colombia 2020. *ICEX España Exportación e Inversiones*, 68. https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2020865687.html?idPais=CO

Castañeda, M. D. (2022, 14 de febrero). *La reactivación tras la pandemia lleva a Colombia a crecer el 10,6% en 2021*. https://www.efe.com/efe/america/economia/la-reactivacion-tras-pandemia-lleva-a-colombia-crecer-el-10-6-en-2021/20000011-4740934

Castellanos, L. D. (2020, 7 de junio). Retos empresariales tras el coronavirus COVID-19. https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24668/1/Ensayo%20final.pdf

Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales* (3ª ed.). www.galeon.com/pcazau

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Informe Especial COVID-19 No 4: las empresas frente a la COVID-19: Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Naciones Unidas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020, 25 de junio). *Observatorio COVID-19 de la CEPAL: un instrumento de apoyo para América Latina y el Caribe en tiempos de pandemia*. https://www.cepal.org/es/noticias/observatorio-COVID-19-la-cepal-un-instrumento-apoyo-america-latina-caribe-tiempos-pandemia

Clúster Bogotá Cosméticos. (2020, abril). *Avon cambia producción de cosméticos por gel y cubrebocas en medio de la pandemia en México*. Forber México. https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2020/Abril2020/Avon-cambia-produccion-decosmeticos-por-gel-y-cubrebocas-enmedio-de-la-pandemia-en-Mexico

Colombia Productiva. (2020). *Informe de gestión*. https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=c587c624-e781-4388-894f-8846728d06b2

Concejo de Empresarios Iberoamericanos. (2021). *La transformación digital*. http://www.andi.com.co/Uploads/INFTD.pdf

Crawford, J., Butler-Henderson, K., Rudolph, J., Malkawi, B., Glowatz, M., Magni, P. A. y Lam, S. (2020). COVID-19: 20 countries' higher education intra-period digital pedagogy responses. *Journal of Applied Learning & Teaching, 3*(1), 9-28. https://journals.sfu.ca/jalt/index.php/jalt/article/view/191

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks.

Creswell, J. W. y Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Curbelo, J. L. (2017). Competir en la transformación digital. *Revista Economía Industrial*, 135-145. https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/404/JOS%C3%89%20LUIS%20CURBELO.pdf

Espinosa, D., Motta, G. y Acevedo, J. (2020). Incidencia del COVID-19 sobre el hábito de consumo de productos de cuidado personal: caso prebel S.A. *Marketing strategies for promotion and sale, which focus on the new habits acquired by consumers*.

Ferraz, C. (2020). *Cómo el marketing puede adaptarse al impacto del coronavirus para que tu empresa salga fortalecida de la crisis*. https://www.rdstation.com/co/blog/m

Gimeno, J. y Pérez, A. (1996). *Métodos cuantitativos aplicados*. Ediciones Morata.

González, C. (2013). *¿Cómo implantar la cultura de la innovación en la empresa?* http://www.peoplematters.

Henao. (2021). Impactos de la COVID-19 en diferentes sectores productivos. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica, 37*(159). file:///C:/Users/Asus/Downloads/300-40-PB.pdf

Henao, O. y Córdoba, J. (2017). *Comportamiento del consumidor, una mirada sociológica*. Unilibre Cali: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3992004.pdf.

Huber, G. L., Gurtler, L. y Gento, S. (2018). La aportación de la estadística exploratoria al análisis de datos cualitativos. *Perspect. educ. [online], 57*. http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-97292018000100050&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0718-9729. http://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.57-iss.1-art.611

Industria cosmética, afectada por la 'nueva normalidad'. *Portafolio* (julio del 2020). https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2020/Julio-2020/Industria-cosmetica-afectada-por-la-nueva-normalidad

Instituto Nacional de Metrología de Colombia. (2017). *Elementos claves de metrología en tres sectores: café, autopartes y cosmético*. http://www.inm.gov.co/images/Docs/2017/Pdf_Elementosdemetrologia_webversiondefinitiva.pdf#page=88

Kleanthous, A. y Peck, J. (2005). *Let them eat cake: Satisfying the new consumer appetite for responsible brands*. http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/let_them_eat_cake_abridgeed.pdf

L'Oréal, Masglo y Bardot, entre las empresas que ahora producen gel antibacterial. *La República* (2020). https://www.larepublica.co/empresas/loreal-masglo-y-cos-

meticos-bardot-entre-las-empresas-que-ahora-producen-gel-antibacterial-3000545

Los colombianos gastaron, en promedio, $179.000 en cosméticos durante la pandemia. Bogotá. *La República* (30 de enero del 2021). https://www.larepublica.co/empresas/los-colombianos-gastaron-en-promedio-179000-en-cosmeticos-durante-la-pandemia-3118189

Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

Lengrand, L. y Chartrie, I. (1999). *Business Networks and the Knowledge-Driven Economy*. European Commission.

Luthar, S., Cicchetti, D. y Becker, B. (2000). Conceptual issues in studies of resilience: past, present and future research. *Child Developmental, 71*, 543-562.

Martínez, M. y Montoya, R. (2022). *Descubrir el futuro de la cosmética antes que nadie*. Estudios de mercado. file:///C:/Users/Asus/Downloads/vmqN4oLqyMshTadJcmRGWwego.pdf

Martín-Fiorino, V. y Reyes, G. E. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 710-719. https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559019/29063559019.pdf

Matallana, L. (2020, 7 de junio). *Retos Empresariales tras el Coronavirus COVID-19*. https://docplayer.es/196611261-Retos-empresariales-tras-el-coronavirus-covid-19-lady-diana-matallana-castellanos-colombia-especializacion-en-administracion-financiera.html

Mejía, C. (2018, 28 de junio). *Anexo 4. Análisis sector cosmético y aseo*. https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%204_An%C3%A1lisis%20sector%20cosm%C3%A9tico.pdf

Mejía, F. (2021). El negocio de la belleza. *Forbes Centro América, 29*. file:///C:/Users/Asus/Downloads/Forbes%20CA%20Agosto.pdf

Morales, A. V. y López, W. L. (2008). Investigación cualitativa y psicología del consumidor: alternativas de aplicación. *Avances en Psicología Latinoamericana, 26*(2), 290-303.

Muñoz, J. y Sahagún, M. A. (2011). Análisis cualitativo asistido por ordenador con ATLAS.ti. (Cap. 9, pp. 300-358).

Nicola, M. A.-J. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery, 78*, 185-193. https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.04.018

Palacios, K. (2020, 16 de octubre). *America Retail*. https://www.america-retail.com/colombia/la-belleza-un-mercado-que-seduce-en-los-centros-comerciales/

Palomino Pita, A. F., Mendoza Vargas, C. y Oblitas Cruz, J. F. (2020). E-commerce y su importancia en épocas de COVID-19 en la zona norte del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 254-266.

Patton, M. Q. (1988). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Sage. file:///C:/Users/Asus/Downloads/Modulo_de_investigacion_cualitativa.pdf

Pérez, N. T. (2020, septiembre). Estrategias de Marketing digital de las mypymes en el ámbito de la pandemia por COVID-19. Arauca. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33408/1/2020_estartegias_marketing_digital.pdf

Periódico Digital Centroamericano y del Caribe. (03 de 11 de 2020). *Periódico Digital Centroamericano y del Caribe*. https://desarrollogt.com/cosmeticos-y-productos-de-higiene-apuestan-a-la-reactivacion-economica-con-innovacion/

Polkinghorne, D. E. (2005). Lenguaje y significado: recopilación de datos en la investigación cualitativa. *Revista de psicología de consejería, 52*, 137-145.

Porter, M. E. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Ediciones Javier Vergara.

Porter, M. y Heppelmann, J. (2014, noviembre). *How smart, connected products are transforming competition*. En Harvard Business Review.

Regehr, C. y Goel, V. (2020). Managing COVID-19 in a large urban research-intensive university. *Journal of Loss and Trauma, 25*(6-7),1-17. https://doi.org/10.1080/15325024.2020.1771846

Robayo, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de negocios 7*, 125-140. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco, 18*(52), 39-49.

Román, J. L. (2016). *Industria 4.0: la transformación digital de la industria*. Conferencia de directores y decanos de ingeniería informática. http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf

Saavedra, J. A. (2020). El COVID-19 en América Latina: situación y desafíos del sistema internacional. *Cuadernos de Derecho Público*, 51-59. https://doi.org/10.22529/cdp

Sánchez-Rivero, M., Rodríguez-Rangel, M. C. y Ricci-Risquete, A. (2021). Percepción empresarial de la pandemia por COVID-19 y su impacto en el turismo: un análisis cualitativo del destino Extremadura, España. *Estudios Gerenciales, 37*(159), 265-279. https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4427

Stolle, D. y Hooghe, M. (2004). Consumers as political participants? Shifts in political action repertoires in westerm societies. *Politics, products and markets: Exploring political consumerism past and present*, 265-288.

Strauss, A. y Corbin, J. (2007). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures*. Thousand Oaks.

Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado, 1*, 209-227.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2015/08/Taylor-y-Bogdan.-Entrevista_en_profundidad.pdf

Thanh, T. L., Huan, N. Q. y Hong, T. T. (2021). Determinants for competitiveness in the context of international integration pressure: Case of small and medium enterprises in emerging economy–Vietnam. *Cogent Business & Management*.

Ulloa-Barre, N. M., Fajardo-Loayza, V. A., González-Illescas, M. L. y Solórzano, S. S. (2021). Estrategias post COVID-19: desafíos para las empresas exportadoras de productos tradicionales. *Innova Research Jorunal, 6*(2), 180-195. http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index

Vargas, M. A. (2016). *Estrategia de Especialización Inteligente y Clústers: la agenda de transformación productiva de Bogotá-región*. Bogotá.

Zikmund, W. (2009). *Exploring Marketing Research* (7ª ed.). Harcourt College Pub.

Zohrabi, M. (2013). Investigación de método mixto: instrumentos, validez, confiabilidad y reporte de hallazgos. *Teoría y práctica en estudios de idiomas, 3*(2), 254-262.

Capítulo 9

Clúster de joyería y bisutería

María Alejandra Reina León, Mg.
Maestría en Gerencia Estratégica de Mercadeo
Politécnico Grancolombiano
mareinall@poligran.edu.co

INTRODUCCIÓN

La pérdida del dinamismo en el nivel de producción nacional de diferentes organizaciones dado el COVID-19 puso a la economía en un reto mucho más alto para su reactivación en el que se requiere lograr nuevos niveles de crecimiento productivo, es así como se proponen diferentes estrategias de afrontamiento en el nuevo modelo de actuación económico (Loría, 2020).

Del mismo modo, se ha considerado la viabilidad de financiar y ejecutar proyectos de baja inversión, como alternativa para apoyar la disminución del desempleo causado por la afectación severa de la actividad económica mundial, con el fin de recuperar la pérdida registrada durante el 2020 (Gutiérrez, 2022).

La reactivación económica para las pymes, después de afrontar la pandemia, se ha convertido en un objetivo para la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), en el que busca apoyar el desarrollo de los sectores con mayor potencial partiendo de la implementación de programas de diagnóstico empresarial, innovación organizacional y otras áreas de formación en cuanto al entorno empresarial y la comercialización de productos, bajo el desarrollo de iniciativas clúster que agrupan empresas, representantes y clientes de un sector empresarial específico (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

El clúster de joyería y bisutería se caracteriza por ser conocido internacionalmente por el talento de los joyeros, la exclusividad de diseño, la calidad y la producción de materias primas como el oro, la plata y las piedras preciosas (Lanchipa-Herrera, 2021). Además, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá *et al*. (2018), es importante promover el posicionamiento competitivo de las empresas, a partir del diseño claro de la identidad y el posicionamiento de marca para que aumente el valor agregado sobre los productos ofrecidos, mediante diversas estrategias de comercialización en nuevos nichos de mercado, que a su vez impulsen el valor compartido, la calidad y las buenas prácticas.

Según Dauriz, Nathalie y Tochtermann (2014, citado en Cámara de Comercio de Bogotá *et al*., 2018), las demandas de joyería y bisutería están correlacionadas con otras tendencias del sector de la moda y vestuario; ahora bien, teniendo en cuenta el rápido crecimiento del sector de prendas de vestir, durante el 2020, se estimaba un incremento significativo en la producción y la comercialización de joyería "sin marca" en relación con otras marcas de joyería posicionadas.

Ahora bien, a nivel mundial los sectores dedicados a la fabricación y la distribución de bienes personales como diversos artículos de joyería y bisutería, realizaban un aporte económico de 260 mil millones de euros de los ingresos totales del mercado global (D'Arpizio y Levato, 2019, p. 1). También había aportes significativos, con un incremento a 524,9 mil millones de dólares en cuanto al comercio electrónico (Kemp, 2019). Con respecto al contexto colombiano, si bien Bogotá es una de las ciudades que lidera, en cuanto a la comercialización de joyería y bisutería, en los últimos años, ha habido un decrecimiento significativo, según el último informe de la CCB (2020); durante el 2019, reportó un crecimiento del 15,6 %, sin embargo, durante la primera mitad del 2020 sus cifras alcanzaron solo 3,4 %.

Durante la pandemia, los sectores se vieron perjudicados en diferentes niveles administrativos y comerciales, además, según Magableh (2021, p. 1), los empleados que prestaban sus servicios a estas pymes se encuentran entre los más vulnerables y afectados por la pandemia. Asimismo, otras medidas sanitarias implementadas por el Gobierno nacional de Colombia, como el distanciamiento social, la cantidad de aforo permitido en espacios públicos y el aislamiento social obligatorio, influyeron en el

cierre total o parcial de lugares públicos que permitían, en el caso del joyero artesanal, distribuir y comercializar sus recursos a clientes nacionales y extranjeros (Vásquez Tarqui, 2022).

Es necesario recalcar que la CCB tiene el interés de priorizar tres líneas de acción para el clúster de joyería y bisutería: diseño e innovación, promoción, mercadeo, calidad y sostenibilidad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022b, p. 60). Con base en esto, conviene destacar que el reconocimiento en mercados diferentes al propio lleva un proceso que depende de la evolución de diversas fases, registrando cambios en su funcionamiento, estructura y modo de operar en el que las empresas se verán obligadas a cambiar su pensamiento para lograr recuperarse de efecto pospandemia (Puentes Cárdenas *et al*., 2022). En el marco del análisis de la dinámica empresarial, específicamente lo que tiene que ver con la evolución de las empresas, durante el 2019 se encontraban 1636 empresas activas, sin embargo, durante el 2020 se encontraban abiertas 1288; cabe mencionar que durante el 2021 se observó un pequeño crecimiento de +53 empresas activas para el sector de joyería (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

Por otro lado, el capital humano se percibe como un activo estratégico y valioso para las pymes, ayudándoles a las empresas a lograr competitividad sostenible basándose en factores como las habilidades, el conocimiento, la experiencia, la creatividad y la innovación, esto quiere decir que, el crecimiento y el desarrollo económico son parte fundamental para el impulso de las empresas que hacen parte de este sector, contribuyendo a la eliminación de monopolios, irracionalidades y desigualdades al brindar oportunidades de expansión en mercados extranjeros (Le *et al*., 2021). Por otro lado, es importante mencionar que el sector de la joyería y bisutería cuenta con la participación de trabajadores artesanales, que de acuerdo con Vásquez Tarqui (2022), no se encuentran altamente formalizados, por lo que, en su mayoría, les es difícil acceder y establecer canales de comercialización y de cooperación funcional.

En suma, la información anteriormente presentada refleja algunas de las situaciones y retos que enfrentaron las empresas que hacen parte del clúster de joyería y bisutería de la CCB durante la pandemia, sin embargo, estas han desplegado un conjunto de acciones orientadas a la recuperación en términos de actualización y distribución de sus productos ofrecidos, la

implementación de plataformas digitales y *e-commerce*, con el objetivo de asegurar su competitividad en el mercado, además, de aumentar su valor y rentabilidad a partir de la reactivación económica.

Por lo anterior, esta investigación busca entender ¿cuáles son las estrategias de afrontamiento ante la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de joyería y bisutería de Bogotá?

Revisión de literatura

El sector de la joyería se caracteriza por la producción de diferentes objetos pequeños y decorativos, tales como: anillos, aretes, pulseras, collares y cadenas, elaborados partir de piezas de metal de oro o plata combinadas con piedras preciosas, a saber, perlas, diamantes o esmeraldas que asignan un valor agregado a la comercialización de dichas utilidades (Untracht, 2011). Por otro lado, si bien la industria de la bisutería también se dedica a la elaboración de objetos como los anteriormente mencionados, en su fabricación se encuentran diferentes materiales como piedras sintéticas, vidrio y plástico (Davey, 2022).

De acuerdo con cifras de la CCB, para el 2018, un total de 1006 empresas estaban registradas como productores y distribuidores de joyería y bisutería en Bogotá, de las cuales alrededor del 81% eran microempresas catalogadas como persona natural y solo 80 de ellas participaban en la iniciativa clúster para dicho sector (Cámara de Comercio de Bogotá *et al.*, 2018). Durante la pandemia por COVID-19, dichas organizaciones se vieron afectadas significativamente, dadas las dificultades para conseguir los insumos de fabricación y comercialización de sus productos, por lo tanto, tuvieron que desplegar un conjunto estrategias innovadoras para adaptarse rápidamente y sobrevivir en el mercado (Ávila, 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, la iniciativa de este clúster busca fortalecer la competitividad empresarial y la incursión en el mercado global a través de una segmentación de cuatro grupos estratégicos: en primer lugar, grupos inspiradores que ofrecen ejemplares auténticos de joyería de lujo, encargados de establecer sus piezas como ícono de tendencia. En segundo lugar, realizadores, es decir, aquellas marcas que logran aterrizar sus aspiraciones a un nivel asequible manteniendo la competitividad

y conservando la percepción de "gama alta y media alta". Los jalonadores que se caracterizan por transformar el uso tradicional de materiales en tendencias del presente maximizando la experimentación sin sobre pasar los límites. Por último, democratizadores, como aquellas marcas que masifican la joyería y bisutería en un accesorio de moda que permite el alto flujo de rotación y variedad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Ahora bien, Oyola López *et al.* (2021) exponen en su investigación, que el efecto de la penetración de mercado para liderar las ventas y superar a la competencia se debe ver reflejado directamente en la participación de nuevos segmentos, incitando a los consumidores a adquirir una mayor cantidad de nuevos productos y atrayendo a clientes potenciales, lo anterior implica una evaluación en la capacidad para aumentar los ingresos y mantener los gastos controlados.

En consecuencia, tras el análisis abordado, con el fin de atenuar el riesgo de pérdida financiero e identificar alternativas de solución orientadas a la consecución de resultados favorecedores para las empresas del sector, el afrontamiento en el contexto organizacional, de acuerdo con Castaño (2010, citado en Borja Jiménez y Gallardo Tipantocta, 2022), se define como el conjunto de procesos concretos implementados en diferentes contextos y áreas de la empresa, capaces de ajustarse a condiciones ambientales altamente cambiantes.

Gil Campuzano (2020) realizó un estudio en el que pretendía identificar las estrategias de afrontamiento empleadas por una empresa del sector automotriz, los hallazgos evidencian que, en situaciones de crisis, los trabajadores no niegan ni esperan a que el problema se solucione por sí solo, sino que hay una tendencia hacia la reevaluación positiva y búsqueda de soluciones apoyadas principalmente en el talento humano.

Por otro lado, la sostenibilidad en el marco del crecimiento organizacional refiere aquellos valores y principios, tales como la equidad, el desarrollo económico, la justicia social y el respeto por el medio ambiente causa del entorno cultural y social en el que se encuentra sumergida la empresa (Reyes-Hernández, 2021).

En una revisión de literatura realizada por Garzón Castrillón e Ibarra Mares (2014), se expone que la sostenibilidad empresarial está conformada por tres dimensiones principales que, a su vez, permiten establecer

diferentes criterios de evaluación sostenible; en primer lugar, desde el sector económico se considera el cumplimiento de la legislación y la gestión de riesgos de negocios y procesos. En segundo lugar, las consideraciones medioambientales, como la ecoeficiencia y la gestión del medio ambiente. Por último, la dimensión social orientada a la gestión humana desde los intereses a nivel individual hasta los de tipo colectivo.

Conforme a lo anterior se establecen las siguientes categorías orientadoras basadas en el afrontamiento de las empresas durante la pandemia y el periodo de reactivación posterior a esta, a saber: innovación y desarrollo de productos; transformación digital; alivios tributarios y regulación de industria (normatividad); internacionalización y resiliencia organizacional.

Innovación y desarrollo de productos

Eisenover Cely (2017, p. 159) afirma que las empresas, frecuentemente, se enfrentan a un entorno en permanente cambio y a clientes con necesidades igualmente cambiantes. Además, la revolución tecnológica ha forzado la dinámica de la demanda acortando los ciclos de vida de los productos en diferentes sectores económicos, por ello, se implementan procesos de transformación con claros componentes de aplicación y con amplia intencionalidad de beneficio (Correa Tipán *et al.*, 2019). Asimismo, sobrevivir a los cambios depende de las respuestas rápidas, correctas y efectivas que las empresas den a sus consumidores a través de la implementación de estrategias enfocadas en la innovación y la capacidad para desarrollar nuevas categorías de su portafolio de manera frecuente (Christa y Kristinae, 2021).

Partiendo de los resultados obtenidos del estudio que realizó Abadía (2020), se resaltan aquellas condiciones que potencializan el éxito disruptivo para las empresas en las que el liderazgo, la innovación y la ubicación en clústeres especializados, en definitiva, deben estar contemplados dentro de sus objetivos de crecimiento y reconocimiento en el mercado. De igual manera, Eisenover Cely (2017) señala que el proceso de innovación y desarrollo de productos puede asumir varias denominaciones, pero su fin siempre será el mismo, por lo tanto, los impactos serán asimilables y superables, razones suficientes para que las empresas se adapten y se acoplen a los desafíos que llegan después de afrontar una pandemia como la COVID-19.

Por otro lado, se ha encontrado que las amenazas que han experimentado las compañías frente a la supervivencia y los desafíos muchas veces no son fáciles de superar, pero tampoco imposibles (Ulloa *et al*., 2021).

Ahora bien, en el impacto sobre las empresas que desarrollan productos de joyería y bisutería se destaca el mejoramiento de productos que supone el lanzamiento de nuevas referencias que logran reemplazar y actualizar el portafolio ofrecido a los consumidores, puesto que es muy importante generar valor ante la competitividad actual, potencializando los niveles de innovación y ofreciendo altos estándares de calidad (Oyola López *et al*., 2021).

Transformación digital

Los efectos de la COVID-19 hicieron que las empresas y las personas transformaran sus hábitos y prácticas hacia todo lo referente a la digitalización, pues se vieron obligados a continuar con su día a día de manera remota y virtual, además, muchas empresas reinventaron, rediseñaron y redefinieron sus estrategias de posicionamiento, con el fin de continuar en el mercado y seguir compitiendo en este (Ramírez, 2020)

La digitalización es fundamental para todas las organizaciones que quieren destacarse de manera diferente y esta no debe estar limitada únicamente a problemas como el uso de dispositivos móviles, dado que la transformación digital tiene como finalidad lograr que las empresas puedan hacer negocios de manera diferente cambiando su dinámica, apoyada de tecnologías e innovaciones que permitan identificar oportunidades de mayor impacto, respondiendo a la disrupción digital de forma correcta y manteniendo la mentalidad de crecimiento enfocado en combatir los desafíos del entorno en el que se quiere y logra penetrar (Serrano-Junco *et al*., 2022).

Oyola López *et al*. (2021) mencionan que la transformación digital impulsa y apoya cambios de manera positiva, a través de la implementación de actividades atractivas para los consumidores, que garanticen el reconocimiento en los segmentos a los que se dirigen las estrategias comerciales y de mercadeo. Asimismo, Alarcón-Leguizamón *et al*. (2021) realizaron una investigación que buscaba identificar el impacto de la pandemia y la comercialización a través de diferentes mercados digitales para el sector de

joyería en Colombia, a través de un análisis exploratorio de alcance descriptivo. Los resultados evidencian el crecimiento en el uso de plataformas digitales y *e-commerce* a partir de la COVID-19, que a su vez, representa un avance significativo para la economía del país.

Según el DANE (2022), la variación en el porcentaje de ventas de *e-commerce*, si se comparan los resultados de abril del 2019 con los de abril del 2022, evidencian un crecimiento del 23,4%. Además, al comparar los resultados del comercio tradicional y el comercio electrónico, se observa que, durante abril y julio del 2020, el *e-commerce* tuvo un crecimiento con una tasa mensual promedio del 13,5%, es decir, 6 puntos porcentuales por encima del comercio general (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2021).

Alivios tributarios y regulación de industria

El crecimiento de los emprendimientos ha necesitado de la ayuda del Gobierno durante los últimos años, sobre todo, al referirse a las pymes y mipymes, que tienen como objetivo hacer parte de las estadísticas de los comercios e industrias, pero no siempre obtienen beneficios tributarios que apoyen su evolución en el mercado, es decir, sus recursos no logran llegar al tope necesario para implementar estrategias financieras rentables, que logren optimizar la carga y aseguren una trayectoria larga y duradera en la economía, y que tenga la capacidad de justificar su actuar en términos de competitividad y rentabilidad (Acosta *et al*., 2020).

Por lo anterior, es preciso resaltar que, para las empresas, su planeación tributaria es vital, debido a que sus estrategias deben enfocarse en buscar la reducción de tarifas de impuestos, exoneraciones o auxilios que el Gobierno nacional pueda brindarles, de tal forma que el desarrollo de su actividad comercial se pueda mantener sobre las mejores condiciones, a pesar de la crisis económica por la que atraviesa Colombia después de afrontar la COVID-19 (Fedesarrollo, 2021).

Ahora bien, para las empresas que hacen parte del clúster de joyería y bisutería, la disminución directa sobre impuestos por pagar fortalecería el desarrollo y la innovación necesario, que a su vez incentivaría la ejecución de actividades de reconocimiento con el ánimo de apoyar la reactivación económica (Cano-Quinto y Escobar-Peña, 2021).

Internacionalización

Según Bojórquez López y Valdez Palazuelos (2017), la especialización en productos que generan menor costo de producción puede ser una alternativa para que una empresa logre la internacionalización, teniendo en cuenta la disminución de barreras que trajo la globalización y que promueven el incremento de la comercialización entre compañías de diferentes países con el fin de mantener la disponibilidad de productos en sectores económicos con mayor potencial. Lo dicho hasta aquí supone que la transformación de la economía ha llevado a las organizaciones a buscar la adaptación y la actualización, con el objeto de penetrar nuevos mercados que enamoraren a los consumidores que estarán dispuestos a vivir la experiencia de adquirir productos diferentes a los nacionales (Antràs *et al.*, 2020).

Por otra parte, Pérez y Del Águila (2020, p. 9) indican que "la internacionalización de empresas es una actividad de suma importancia para las economías de los países, puesto que los mercados externos establecen una opción de crecimiento y supervivencia en un entorno económico cada vez más competitivo". Habría que decir también que las pymes que quieran darse a conocer y posicionarse en el mercado extranjero deben crear y ejecutar un plan de negocios teniendo en cuenta su política, cultura y economía.

Resiliencia organizacional

Villalba Rivera (2017) señala que la resiliencia organizacional comprende la anticipación de problemas potenciales que favorece la adaptación de las empresas, y orienta sus decisiones y acciones hacia la gestión de las dificultades, puesto que, al identificar, evaluar y gestionar los cambios como oportunidades es posible obtener aumentos en el capital y generar soluciones rápidas y sensibles a los consumidores.

A lo largo de los años se han realizado diversas investigaciones con el objetivo de conceptualizar y delimitar el término de resiliencia organizacional; entre los modelos propuestos se resalta el modelo de Lewin que propone la descripción de dos tipos de fuerzas para mantener un sistema de equilibrio en cada una de las áreas de la empresa; las fuerzas

impulsoras, que ayudan a que el cambio se efectúe y las fuerzas restrictivas, que se resisten a que el cambio se produzca dado el *status quo* (Villalba Rivera, 2017). Por lo tanto, parte de las prácticas deben estar orientadas al monitoreo frecuente que permita caracterizar los riesgos con anticipación y responder positiva y efectivamente a las demandas y las amenazas en los periodos de crisis.

Asimismo, es importante mencionar cómo la resiliencia organizacional impulsa la gestión apropiada de recursos y el aprendizaje organizacional que contribuye y otorga ventajas competitivas y sostenibles para el sector. Moreno Del Río *et al*. (2022), en una investigación de diseño cuantitativo y alcance descriptivo correlacional, mediante la aplicación de un cuestionario que buscaba explorar la asociación entre la resiliencia y el aprendizaje organizacional, en una muestra de 112 participantes, encontraron una relación significativa entre dichos temas, concluyendo que, en situaciones de crisis, dada la búsqueda de las mejores soluciones los empleados aprenden y despliegan nuevas estrategias que inciden favorablemente sobre el desarrollo y el crecimiento de las empresas del sector.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriormente expuestos y con base en la literatura consultada, se plantea el siguiente objetivo general.

- Explorar los factores de afrontamiento ante la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de joyería y bisutería de Bogotá, con el fin de aportar información a la Cámara de Comercio que facilite la toma decisiones desde una perspectiva de marketing estratégico a través de las dimensiones orientadoras escogidas para este sector.

Apoyado de los siguientes objetivos específicos:

- Explorar las experiencias de gestión empresarial asociadas al afrontamiento ante la crisis generada por la COVID-19.
- Reconocer los factores críticos de afrontamiento que las empresas deben asumir después de conocer los efectos de la COVID-19 relacionados con la gerencia de mercadeo con el fin de lograr un liderazgo empresarial en el sector de joyería y bisutería en Colombia.

- Identificar las acciones y las prácticas de afrontamiento que implementan las empresas que hacen parte del clúster de joyería y bisutería, para lograr mantener el reconocimiento en el mercado después de la pandemia de COVID-19.

MÉTODO

En esta investigación se desarrolló un diseño cualitativo exploratorio, ya que, como lo afirman Hernández *et al.* (2014), estos estudios permiten examinar un fenómeno poco estudiado o novedoso, como lo es el caso de las acciones y las prácticas de las empresas que componen el clúster de joyería y bisutería en cuanto a los factores de afrontamiento durante la COVID-19 y el periodo de aislamiento social entre el 2020 y 2021.

Instrumento

De acuerdo con la revisión de literatura y en línea con los objetivos de investigación, se definen las categorías orientadoras (tabla 1), de acuerdo con Cisterna (2005 citado en González-Díaz *et al.*, 2021, p. 341), con "aquellos tópicos apriorísticos, es decir, construidos antes del proceso de recopilar los datos, que surgen desde el levantamiento de referenciales significativos a partir de la propia indagación".

Para la recolección de información, se utilizó la entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de datos, puesto que, al tratarse de una técnica conversacional entre el investigador y el entrevistado facilita la interpretación del discurso de los participantes, además, una característica de este tipo de instrumentos en la flexibilidad que otorga al evaluador para interactuar y adaptarse a los entrevistados, lo que ofrece la posibilidad de obtener mayor riqueza semántica en el análisis de los resultados (Lopezosa, 2020; tabla 2). Asimismo, cada uno de los ítems o preguntas aquí exploradas fueron evaluadas, validadas y aprobadas por jueces expertos en materia de gerencia estratégica de mercadeo y técnicas de recolección de datos cualitativos.

Tabla 1. *Definición de las categorías orientadoras*

1. Innovación y desarrollo de productos: de acuerdo con Correa Tipán *et al.* (2019), implica la implementación de diferentes procesos de transformación con claros componentes de aplicación y con una amplia intencionalidad de beneficio durante la fabricación y la distribución de un producto.
2. Transformación digital: conjunto de hábitos y prácticas orientadas a la digitalización, en el que muchas empresas reinventan, rediseñan y redefinen sus estrategias de posicionamiento, con el fin de continuar en el mercado y seguir compitiendo en este (Ramírez, 2020).
3. Alivios tributarios y regulación de la industria (normatividad): estrategias enfocadas en la reducción de tarifas de impuestos, exoneraciones o auxilios que el Gobierno nacional pueda brindarles a las organizaciones del sector (Benítez *et al.*, 2021).
4. Internacionalización: según López y Palazuelos (2017), es la especialización en productos que generan menor costo y que promueve el incremento de la comercialización entre compañías de diferentes países, a fin de mantener su disponibilidad en los sectores económicos con mayor potencial.
5. Resiliencia organizacional: Rivera (2017), señala que la resiliencia organizacional comprende la anticipación de problemas potenciales que favorece la adaptación de las empresas y orienta sus decisiones y acciones hacia la gestión de las dificultades.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. *Preguntas para la exploración de categorías orientadoras*

Categoría orientadora	Preguntas guía
Innovación y desarrollo de productos	1. ¿Cómo describe la innovación en las empresas que pertenecen al clúster de joyería y bisutería? 2. ¿De qué manera la innovación permite responder al afrontamiento de la pandemia COVID-19 en las empresas del clúster? (Incluir análisis de desarrollo de nuevos productos).
Transformación digital	3. ¿Cuál fue la estrategia de transformación digital que implementaron las empresas del clúster durante la pandemia de la COVID-19?
Alivios tributarios y regulación de industria (normatividad).	4. ¿Conoce o ha recibido usted alivios financieros durante la pandemia de COVID-19? (Contrastar beneficios).
Internacionalización	5. ¿Su empresa cómo ha gestionado la implementación de la internacionalización después de la pandemia de covid-19?
Resiliencia organizacional (recuperación, adaptación y afrontamiento)	6. ¿Cómo logra su organización responder a las amenazas ante la crisis de la pandemia COVID-19 y gestionarlas? 7. ¿Cómo logró adaptarse la empresa a los cambios que tuvo que afrontar por la crisis de la pandemia de COVID-19?

Fuente: elaboración propia.

Participantes

A partir de la información obtenida de la base de datos del clúster de joyería y bisutería en el que se encuentran vinculadas y registradas un total de 170 empresas, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que la selección de los participantes se consideró teniendo en cuenta los objetivos del presente estudio y la accesibilidad del investigador para establecer contacto con los entrevistados (Del Carmen, 2019). Asimismo, se tuvo en cuenta el criterio de saturación, que se cumple cuando no aparecen más elementos adicionales o novedosos durante la recolección de los datos (Díaz *et al.*, 2021).

Dicho lo anterior, para el desarrollo de la investigación, la muestra de participantes voluntarios estuvo conformada por veintiún participantes, cuyos criterios de inclusión comprenden: ser trabajador o propietario de empresas registradas ante la Cámara de Comercio de Bogotá, estar vinculados al clúster de joyería y bisutería y ser mayor de 18 años. Por otro lado, los criterios de exclusión se centran en aquellos empresarios o trabajadores que han conformado y consolidado empresas o emprendimientos después del levantamiento de las medidas de restricción por la pandemia.

Después de realizar la revisión de literatura con el fin de conceptualizar las categorías y que, a su vez, contribuyera a la elaboración de las preguntas para la guía de entrevista semiestructurada, se ejecutó la fase de trabajo de campo, que consistió en la búsqueda de los participantes a partir de la información suministrada por la dirección del clúster de joyería y bisutería de la CCB. Durante la implementación de la entrevista semiestructurada, los participantes tenían pleno conocimiento de los fines académicos de esta, de su participación voluntaria sin ningún tipo de retribución o beneficio y de la anonimidad de sus datos personales en la exposición de los resultados.

Posteriormente, durante la fase de análisis de datos, en un primer momento, se realizó la transcripción de las entrevistas, con el fin de realizar el procedimiento de codificación abierta, que refiere al análisis inicial de un texto en el que se pretende agrupar oraciones que comparten significados en conceptos específicos determinados por el investigador, luego, el proceso de codificación axial es la integración de las subcategorías

identificadas con las categorías previamente establecidas en el marco de los objetivos de investigación (Tejada *et al*., 2019).

RESULTADOS

El análisis de contenido se realizó a través de *software* Atlas.ti cuyos paquetes de herramientas facilitan el análisis de subcategorías asociadas a las categorías principales (Piedra-Martínez *et al*., 2022). Para este estudio, en primer lugar, se realizó el procedimiento de codificación abierta, es decir, cada una de las oraciones y los significados encontrados son asignados a códigos o modelos abiertos de palabras; además, con el fin de conservar toda la información valiosa los códigos generados fueron fusionados con otros de su misma categoría, teniendo en cuenta las similitudes encontradas en el discurso de los participantes. En segundo lugar, la codificación axial permite establecer la relación entre los códigos y las categorías orientadoras exploradas, a saber: innovación y desarrollo de productos, transformación digital, alivios tributarios y regulación de la industria, internacionalización y resiliencia organizacional (tabla 3).

Tabla 3. *Resumen categorías orientadoras, códigos y fundamentación*

Categorías orientadoras	Códigos	Fundamentación
Alivios tributarios	Alivios de créditos o nómina	3
	Sin alivios financieros	17
Innovación y desarrollo de productos	Procesos estandarizados e importación de materia prima	6
	Creación de línea propia	18
Internacionalización	Sin internacionalización	3
	Internacionalización en el futuro	7
	Ventas a clientes frecuentes y extranjeros	14
Resiliencia organizacional	Disminución de ingresos y gastos	6
	Fidelización de clientes	12
	Desarrollo creativo	14
	Estrategias de precios y digitales	16
Transformación digital	Sin estrategia de transformación digital	5
	Implementación Redes Sociales y página web	19

Fuente: elaboración propia.

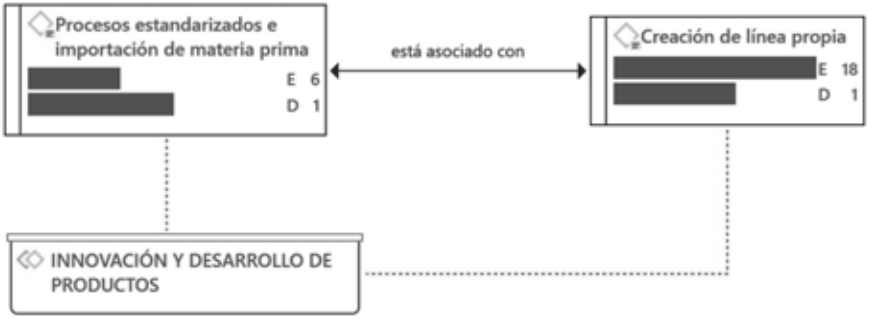
De acuerdo con los parámetros de investigación cualitativa, los códigos refieren las unidades de análisis, ya que resumen y agrupan la información obtenida a partir de las citas textuales, que, a su vez, conforman la fundamentación o enraizamiento, es decir, la cantidad de veces que aparece en los datos información relacionada con un código específico, asimismo, es posible evidenciar la densidad (D) o el número de relaciones de un código con otros de su misma categoría. Además, en la descripción de los resultados se utilizan verbatims que soportan diferentes verbalizaciones tomadas de las entrevistas realizadas.

Figura 1. *Red semántica categorías orientadoras de factores de afrontamiento*

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al análisis de las estrategias de afrontamiento implementadas por las empresas que hacen partes del clúster de joyería de Bogotá (figura 1), se identifica su relación con cada una de las categorías orientadoras: innovación y desarrollo de productos, transformación digital, alivios tributarios y regulación de la industria, internacionalización y resiliencia organizacional, que, a su vez, integran aquellos conceptos y acciones de las organizaciones para garantizar su supervivencia durante la pandemia por COVID-19.

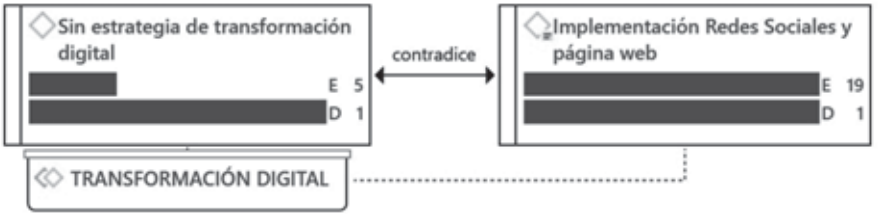
Figura 2. *Red semántica de categoría orientadora innovación y desarrollo de productos*



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la categoría de innovación y desarrollo de productos (figura 2), la red está conformada por dos códigos que están asociados entre sí, es decir, los participantes resaltan la importancia de la creación de línea propia E = 18, que comprende el desarrollo de características diferenciales y llamativas comparadas con las encontradas en el mercado y en las tendencias nacionales e internacionales "Empecé con esta línea antes de la pandemia, debido a mi conciencia ambiental empecé a ver que lograba hacer con los residuos y obtuve buenos resultado"; "Mis diseños son únicos manejando técnicas antiguas". A su vez, resaltan la importancia de los procesos estandarizados e importación de materia prima E = 6, esto está relacionado con la implementación de acciones que beneficien las fases de producción orientadas a la disminución de costos y aumento en ganancia por pieza elaborada "Hemos integrado diferentes fuentes (Proveedores de Materiales, China, Estados Unidos), y los hemos combinado con artículos disponibles en el mercado local, quizá esto sea lo más importante a resaltar"; "Me gustaría una línea propia… yo exporto una materia prima que vuelve al país trasformado en artículo y esto me trae ventajas agradables".

Figura 3. *Red semántica de categoría orientadora transformación digital*



Fuente: elaboración propia.

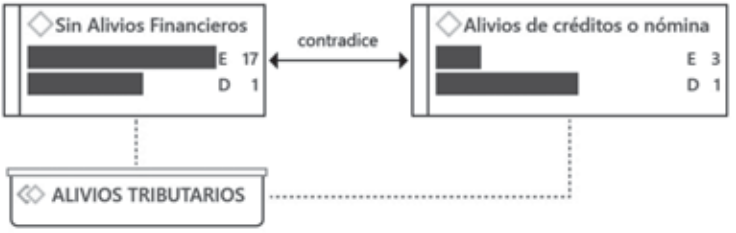
En la categoría de transformación digital (figura 3) se resalta la implementación redes sociales y pagina web E = 19, puesto que durante la pandemia por COVID-19, las redes sociales y la creación de sitios web facilitaron la comunicación con clientes, así como el aumento de diferentes estrategias publicitarias y una apertura a nuevos nichos de mercado potenciales:

> Se abre la puerta al manejo de las redes sociales y se hace un mayor alcance publicitario de lo comúnmente manejado en el día a día, explorando en otras ciudades creando una apertura visual la cual no se utilizaba de manera continua, haciendo una mínima posición de marca en mercados desconocidos (Entrevista con un representante de una empresa del clúster de joyería y bisutería).

Por el contrario, se evidencia sin estrategia de transformación digital E = 5, puesto que algunos empresarios no consideran que las ganancias obtenidas de las ventas por internet justifiquen el tiempo destinado a la gestión de estas:

> Lo intenté, hice página en Facebook, me salieron algunas ventas, pero no hubo una cantidad diaria entonces preferí cerrarla, porque en todo el tiempo de la pandemia vendí alrededor de 8 objetos de mi emprendimiento, no es como tener el punto físico, es algo difícil. (Entrevista con un representante de una empresa del clúster de joyería y bisutería)

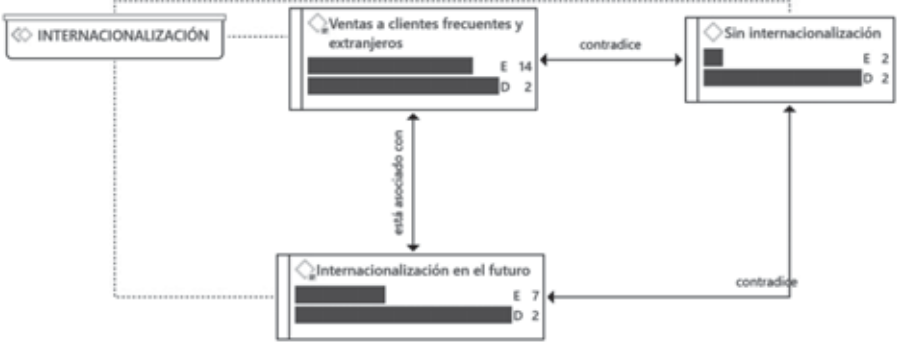
Figura 4. *Red semántica de categoría orientadora alivios tributarios y regulación de la industria*



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, los alivios tributarios y la regulación de la industria (figura 4) son explicados mediante dos perspectivas contradictorias que sugieren: sin alivios financieros E = 17 y alivios de créditos o nómina E = 3. En la primera mencionada con mayor frecuencia se expone información que sugiere la ausencia de apoyo por parte de entidades estatales relacionada con la asignación de subsidios u otras figuras financieras durante la pandemia "No conocí ningún alivio financiero para el sector de la joyería"; "No he recibido ningún alivio por parte de ninguna asociación, ni del gobierno". Sin embargo, aunque con menor frecuencia se identifican algunos beneficios financieros que contribuyeron al sostenimiento de las empresas "Sí, recibí el alivio de nómina y gracias a esto pude mantener a mis empleados durante la pandemia".

Figura 5. *Red semántica de categoría orientadora internacionalización*



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la categoría internacionalización (figura 5), el código ventas a clientes frecuentes y extranjeros E = 14 resalta la importancia de establecer y mantener vínculos comerciales con personas ubicadas al exterior del país: “Si tengo clientes de otros países y he llegado a vender, pero a pequeña escala”; “A mi parecer la forma más fácil es ir a otro país y vender la mercancía”. Esto último está asociado con el segundo código de mayor repetición internacionalización en el futuro E = 7, en el cual los participantes manifiestan que este es un proceso importante para considerar durante el cremento y visión empresarial: “No lo he hecho… pero al formularme esta pregunta sobre la internacionalización, me gustaría hacerlo aparte que puede ser más fácil por los medios virtuales”. De forma interesante, sin internacionalización E = 2 expone una pequeña parte de la población que no ha implementado acciones dirigidas a la comercialización exterior de sus productos de joyería teniendo en cuenta diversos factores, tales como: gasto de capital, tiempo y estrategias comerciales: “No he realizado procesos para internacionalizar mis productos, ya que el tiempo no lo tengo y tengo otros compromisos”.

Figura 6. *Red semántica de categoría orientadora resiliencia organizacional*

Fuente: elaboración propia.

Por último, en la categoría orientadora resiliencia organizacional (figura 6) se integran los códigos asociados con: estrategias de precios y digitales E = 16; desarrollo creativo E = 14; fidelización de cliente E = 12

y disminución de ingresos y gastos E = 6. Principalmente, se resalta la implementación de diferentes estrategias virtuales y nuevos precios que garanticen la permanecía del cliente y la preferencia por sobre otras marcas de joyería; del mismo modo, se identifican otras acciones orientadas a aprovechar las crisis como oportunidad de crecimiento y creación "Creamos textiles bordados siendo reciclados y hacemos con ellos fusiones metálicas bañadas en oro y plata para que su destino final sea en joyas"; "Realizo estrategias con otros materiales para bajar el precio y mantener la similitud en calidad".

DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio permiten responder el objetivo de investigación aquí planteado, dirigido a explorar los factores de afrontamiento ante la COVID-19 por parte de las empresas que componen el clúster de joyería y bisutería de Bogotá, con el fin de aportar información a la Cámara de Comercio que facilite la toma decisiones desde una perspectiva de marketing estratégico a través de las dimensiones orientadoras escogidas para este sector.

Asimismo, en coherencia con las bases teóricas y empíricas exploradas a lo largo de la revisión de literatura se determinaron las siguientes conclusiones que, en general, demuestran la viabilidad de implementar estrategias que integren criterios de innovación y desarrollo de productos, transformación digital, alivios tributarios y regulación de la industria, internacionalización y resiliencia organizacional, que, a su vez, son coherentes con la agenda de priorización de acciones para el clúster propuestas por la CCB (2020), que refieren la internacionalización/atracción de inversión y talento humano/empleo, a través de procesos estructurados en todas las áreas de la organización.

De manera interesante, en todas las categorías exploradas se identifica la implementación de procesos concretos que contribuyeron a la permanencia y perdurabilidad de las empresas durante la pandemia y el periodo de reactivación económico en el país, pese a los diferentes cambios encontrados a nivel social, tales como la implementación de las medidas de bioseguridad. Es de gran importancia resaltar la reevaluación positiva

que hacen los participantes, con el fin de aumentar su productividad y competitividad a partir de la búsqueda de soluciones a dificultades, ya sean estas económicas, logísticas o productivas. Lo anterior es coherente con lo reportado por Gil-Campuzano (2020), puesto que el afrontamiento implica un estado frecuente de actualización y puesta en marcha de acciones que potencien a las organizaciones a nivel de marca, producto y en la incursión hacia nuevos horizontes de mercado.

Por otro lado, también se identifican aquellos elementos específicos que hacen parte de los factores críticos de afrontamiento relacionados con la gerencia de mercadeo y que ha llevado a las empresas hacia el liderazgo empresarial en el sector de joyería y bisutería en Colombia, después de la pandemia. Así como las acciones y las prácticas para lograr mantener su reconocimiento en el mercado.

Con respecto a la innovación y el desarrollo de productos, se hace evidente la importancia del establecimiento de procesos que garanticen la fabricación y la optimización de recursos durante la ejecución de nuevas líneas de producción y diseño de piezas de joyería y bisutería; esto permite analizar la capacidad de las estaciones de trabajo dispuestas y el ajuste comercial de acuerdo con el nivel de demanda, además, está estrechamente vinculado a la elaboración y propuesta de características y elementos diferenciales capaces de marcar tendencia, a partir de la creación de productos propios. Así como lo señalan Oyola López *et al.* (2021), es importante implementar mejoras sobre los productos y actualizar frecuentemente el portafolio ofrecido a los clientes, el cual, a su vez, guie a la organización a establecer intercambios comerciales con otros nichos de mercado.

Frente a las estrategias de transformación digital se resaltan las actividades enfocadas hacia la migración del área comercial de las empresas del clúster del sector de joyería y bisutería, con el objetivo de expandir sus opciones de mercado e incrementar sus ventas a nivel local, nacional e incluso internacional, dada la reapertura de zonas fronterizas durante el periodo de reactivación económica, igualmente, el uso frecuente de redes sociales incrementa el contacto con el público objetivo, a la vez que ofrece una oferta más amplia y variada del portafolio, además de la implementación de otros medios de pago digitales que facilitan la relación con el consumidor.

Sin embargo, aunque con menor frecuencia el presente estudio también refleja información acerca de las dificultades y las preocupaciones de los líderes empresariales, quienes evidencian una relación negativa entre el tiempo que se debe invertir para mantener una página web y las utilidades generadas "Lo intenté, hice página en Facebook, me salieron algunas ventas, pero no hubo una cantidad diaria entonces preferí cerrarla, porque en todo el tiempo de la pandemia vendí alrededor de 8 objetos de mi emprendimiento, no es como tener el punto físico, es algo difícil". Esto último es diferente a lo encontrado por Burbano y Ávila (2016, p. 10), quienes manifiestan que las estrategias de mercado alternativo como lo son aquellas relacionadas con el marketing digital se han ido transformando en el camino principal para llegar al consumidor y garantizar el posicionamiento y construcción de marca de la organización.

En cuanto a los alivios tributarios y la regulación de la industria, en general, los participantes consideran que, especialmente los microempresarios se vieron enfrentados a diversas situaciones financieras, administrativas y legales, dado el cierre total y parcial de diferentes actividades económicas que contribuían positivamente sobre la comercialización de diferentes elementos de joyería y bisutería a actores nacionales e internacionales; ahora bien, pese a que diferentes entidades gubernamentales y estatales promovieron la implementación de subsidios y aporte a capital, solo una pequeña parte de la población se vio beneficiada y como consecuencia se considera que no hay garantías sobre la efectividad de los procesos que contribuyan a la estabilización económica perdurable de las empresas del sector (Martínez *et al*., 2022).

Al igual que lo afirmado por Pérez *et al*. (2021), la internacionalización hace parte de la agenda de participación, crecimiento y desarrollo empresarial del sector, dado el interés por posicionarse en diferentes sectores económicos y culturales cada vez más competitivos en el extranjero. Sin embargo, también se resalta la importancia de la gestión de recursos y del establecimiento de metas reales orientadas a la consecución de la comercialización internacional.

Por último, los resultados son congruentes con lo reportado por Moreno Del Río *et al*. (2022), en cuanto a la resiliencia organizacional y el aprendizaje, puesto que, en situaciones de crisis como el periodo de aislamiento

social, los líderes empresariales desplegaron y adaptaron una serie de cambios que favorecieran positivamente la trasformación de la organización a través del aprovechamiento de recursos, la optimización en los niveles de producción y la implementación de diferentes estrategias de fidelización de los clientes.

En síntesis, los empresarios que hacen parte del clúster de joyería y bisutería del sector de Bogotá han desarrollado diversas actividades logrando mejorar su gestión competitiva que resalta por la creatividad y la actualización frecuente de sus productos con materiales y recursos que otorgan nuevas propuestas de valor e incrementen sus ventas nacionales e internacionales a largo plazo. En términos generales, es posible afirmar que las empresas que hacen parte del clúster de joyería y bisutería han garantizado su permanencia y competitividad en el mercado actual, a partir de la implementación y la sinergia de diferentes iniciativas que son consistentes con los procesos de planeación estratégica propuestos por la Cámara de Comercio de Bogotá (2022), que incluyen el fortalecimiento de las relaciones con el consumidor dada la implementación de canales óptimos de comunicación, fortalecimiento de marca a nivel internacional a través del espacios de relacionamiento y networking, así como aprendizaje y desarrollo que fortalezca la formación especializada sectorial.

Algunas de las limitaciones de la presente investigación se centran en el acceso y el contacto con los participantes dado que, si bien reporta la CCB, hay más de 1500 empresas registradas que hacen parte del sector, solo 170 conforman el número de actores participantes dentro de clúster de joyería y bisutería, lo que terminó por disminuir las opciones para la ejecución de la entrevista teniendo en cuenta otros aspectos como el tiempo disponible de los empresarios contactados.

Finalmente, como recomendaciones para futuras investigaciones, se propone el estudio centrado en las exceptivas de los empresarios del sector, con respecto a todo el ejercicio de acompañamiento adelantado por la CCB, con el fin de desplegar otras estrategias que contribuyan a la consecución y el enriquecimiento de las metas establecidas por la CCB para el clúster de joyería y bisutería, que incluyen la efectividad de su posicionamiento como referente internacional, inversión extranjera y la promoción de diferentes ofertas educativas y de capacitación, con el fin de mejorar

las condiciones de las empresas y, por consiguiente, los resultados de las iniciativas clúster en su conjunto.

Además, se propone el estudio de las categorías aquí exploradas, a partir de metodologías cuantitativas como la aplicación de cuestionarios y herramientas de análisis que, además, permitan caracterizar a los consumidores, por ejemplo, en la disposición de compra de los productos ofrecidos, así como la identificación de patrones para elaborar un plan de negocios en la creación de empresas que contribuyan al posicionamiento y la competitividad del sector, como han desarrollado diferentes investigaciones en los últimos años (Castillo-Torres y Medina-Gaviria, 2022; Castaño-López y Ramírez-Díaz, 2021; Domínguez-Apolinario, 2020).

Referencias

Abadía Ferrándiz, A. (2020). Estudio sobre el liderazgo y la innovación: las claves del éxito en startups tecnológicas. *Cuadernos de Gestión*, 1-10.

Acosta Vásquez, L. F., Montoya Gil, D. A. y Sánchez Cardona, J. X. (2020). *Planeación tributaria de las mipymes en Colombia*. Universidad de Antioquia.

Alarcón Leguizamón, S. L., Sarmiento Salazar, M. A. y Rodríguez Centeno, L. C. (2021). *El comercio electrónico como canal alternativo de comercialización para las mipymes manufactureras en Bogotá* [tesis, Especialización en Gerencia de Mercadeo]. Universidad EAN. Colombia.

Antràs, P., Redding, S. J. y Rossi-Hansberg, E. (2020). *Globalization and pandemics* (No. w27840). National Bureau of Economic Research.

Ávila Quintero, O. C. (2020). *Estrategias de innovación de la gestión empresarial durante la COVID-19*. Especialización en Alta Gerencia Universidad Militar Nueva Granada.

Benitez, M. F. (2022). *Planificación tributaria para el Grupo Ledesma en 2021* (Bachelor's thesis). Universidad Siglo 21.

Borja Jiménez, A. J. y Gallardo Tipantocta, S. G. (2022). *Estudio del estrés laboral en las áreas de Talento Humano y Administrativo, en el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Mintel), con el fin de mejorar el desempeño laboral mediante estrategias de afrontamiento, en el año 2021-2022* [tesis de grado]. Universidad Politécnica Salesiana. http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/22082

Bojórques López, M. J. B. y Valdez Palazuelos, O. V. (2017). El comercio electrónico como estrategia de internacionalización de las pymes. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información: RITI,* 5(10), 110-115.

Burbano, E. y Ávila, M. (2016). *Plan de marketing digital para la empresa joyería Florence para el año 2018 en la ciudad de Bogotá localidad de Usaquén*. Universidad Libre. https://hdl.handle.net/10901/10451

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). Iniciativa de Clúster de Joyería y Bisutería. https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13837.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). Identificación y cierre de brechas de capital humano para el Clúster de Joyería y Bisutería de Bogotá-región. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/22674

Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). La Cámara de comercio de Bogotá - Nosotros. https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nosotros

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2021). Informe comportamiento del *e-commerce* en Colombia durante 2020 y perspectivas para 2021.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2022a). Colombia Tech Report.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2022b). Iniciativas clúster: Diez años impulsando el desarrollo de Bogotá y la Región.

Cano Quinto, W. M. y Escobar Peña, T. K. (2021). *Obligaciones tributarias y la gestión de ventas en las joyerías del distrito de Pisac, Calca, Cusco-año 2019*. Universidad Andina del Cusco. https://hdl.handle.net/20.500.12557/3883

Castaño López, B. D. y Ramírez Díaz, M. D. (2021). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de joyería artesanal en el municipio de Cartago-Valle del Cauca*. Administración de empresas. Universidad del Valle. Colombia

Castillo Torres, Y. M. y Medina Gaviria, D. F. (2022). *Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de joyería en el municipio de Pitalito*, 2021. Universidad Antonio Nariño.

Christa, U. y Kristinae, V. (2021). The effect of product innovation on business performance during COVID-19 pandemic. *Uncertain Supply Chain Management, 9*(1), 151-158. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.10.006

Correa Tipán, J. L., Ledesma Cervantes, J. S. y Peñaherrera Larenas, F. (2019). Importancia de la innovación y creatividad en el desarrollo de productos. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación, 3*(22), 31-37.

Davey, W. J. (2022). WTO Dispute Settlement: Crown Jewel or Costume Jewelry? *World Trade Review*, 1-10. https://doi.org/10.1017/S1474745622000106

D'Arpizio, C. y Levato, F. (2019). *Altagama Worldwide Luxury Market Monitor 2018*. Milán: Bain & Company.

Del Carmen, S. V. M. (2019). Muestra probabilística y no probabilística. Maestría en Estudios Sustentables, Regionales y Metropolitanos. Facultad de Economía. Universidad Autónoma del Estado de México. México.

Díaz, R. R. G., Duque, Á. E. A., Gómez, S. L. G., & Ayala, K. C. (2021). Ruta de Investigación Cualitativa–Naturalista: Una alternativa para estudios gerenciales. *Revista de Ciencias Sociales, 27*(4), 334-350.

Domínguez Apolinario, E. C. (2020). *Creación de una microempresa de comercialización de joyas personalizadas en la comuna Sinchal, provincia de Santa Elena, año 2018* [Tesis de grado]. Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2020.

Eisenover Cely, J. (2017). Factores que inciden en la incorporación y formalización de procesos de innovación y desarrollo de productos en las Mipymes. *Saber, Ciencia y Libertad, 12*(1), 156-165. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2017v12n1.710

Fedesarrollo. (2021, marzo). *Reformas para una Colombia post-*COVID*-19. Hacia un nuevo contrato social*. Fedesarrollo. http://hdl.handle.net/11445/4087

Garzón Castrillón, M. A. e Ibarra Mares, A. I. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1*(3), 52-77. https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/4-castrillon.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). Editores, SA de CV.

Gil Campuzano, L. F. (2020). *El clima organizacional, la interacción trabajo-familia y las estrategias de afrontamiento en Automotriz Caldas Motor de la Ciudad de Manizales*. https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/3986

González-Díaz, R. R., Acevedo-Duque, Ángel E., Guanilo-Gómez, S. L. y Cruz-Ayala, K. (2021). Ruta de Investigación cualitativa-naturalista: una alternativa para estudios gerenciales. *Revista de Ciencias Sociales, 27*, 334-350. https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37011

Gutiérrez Prada, P. (2022). Post-pandemia, una oportunidad para mejorar. *Crecer Empresarial Journal of Management and Development, 4*(01).

Kemp, S. (2019). Global internet use accelerates 2019. We Are Social. https://wearesocial.com/global-digital-report-2019

Lanchipa Herrera, D. M. (2021). Estudio estratégico para la implementación de una planta de fabricación y comercialización de joyas de oro y plata en Lima Metropolitana. http://hdl.handle.net/20.500.12404/21785

Le Thanh, T., Huan, N. Q. y Hong, T. T. T. (2021). Determinants for competitiveness in the context of international integration pressure: Case of small and medium

enterprises in emerging economy–Vietnam. *Cogent Business & Management, 8*(1), 1893246.

Loría Sagot, M. (2020). Crisis, reactivación económica e inversión. ¿Cuáles son los desafíos? *Logos, 1*(2), 13-23-

López, M. J. B., & Palazuelos, O. V. (2017). El comercio electrónico como estrategia de internacionalización de las PYMES. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información,* 5(10), 110-115.

Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. En C. Lopezosa, J. Díaz-Noci y L. Codina (Eds.), *Methodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social, 1* (pp. 88-97). Universitat Pompeu Fabra.

Magableh, G. M. (2021). Supply Chains and the COVID-19 Pandemic: A Comprehensive Framework. European Management Review. *Autumn, 18*(3), 363-382. https://doi.org/10.1111/emre.12449

Martínez Martínez, W. H., Osorio Quintero, A. A. y Sánchez Núñez, J. B. C. (2022). *Impuesto sobre las ventas (IVA): cambios asociados al impuesto al valor agregado –IVA originados en las reformas tributarias de los periodos 2016 al 2021*. Universidad Piloto de Colombia. http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/11476

Moreno Del Río, G., Vargas Salgado, M., Gómez Bull, K. y Rodríguez Esparza, M. (2022). Resiliencia como antecedente del aprendizaje organizacional en el contexto de la pandemia por COVID-19. Summa. *Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales, 4*(1), 1-11. https://doi.org/10.47666/summa.4.1.02

Oyola López, L. M., De La Hoz Suarez, A. I. y Barzola López, L. H. (2021). Crecimiento empresarial para la sostenibilidad económica de un emprendimiento de bisutería. *Revista Mundo Financiero, 2*(3), 6-27. https://mundofinanciero.indecsar.org/revista/index.php/munfin/article/view/20

Pérez, M. A. y Del Águila, O. A. (2020). Barreras que limitan el proceso de internacionalización de las pymes en Latinoamérica entre los años 2010-2019: una revisión de la literatura científica (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de https://hdl.handle.net/11537/26042

Piedra-Martínez, A. B., Ochoa-Calderón, V. M. y Aguirre-Vicuña, M. G. (2022). Estrategias para el fortalecimiento de la calidad educativa en educación técnica y tecnológica en Azuay. *Maestro y Sociedad, 19*(2), 829-844. https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5573

Puentes Cárdenas, E. A., Méndez Romero, J. S. y Zanabria Díaz, W. A. (2022). *Análisis de la productividad de las pymes en Bogotá antes y pos-pandemia*. Universidad Cooperativa de Colombia.

Ramírez-Montoya, M. S. (2020). Transformación digital e innovación educativa en Latinoamérica en el marco del COVID-19. *Campus virtuales, 9*(2), 123-139. http://uajournals.com/ojs/index.php/campusvirtuales/article/view/744

Reyes Hernández, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo, 9*(3), 808-830.

Rivera, R. A. V. (2017). Modelos de Resiliencia Organizacional en las Pymes y su Impacto en la Cadena de Abastecimiento. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, 4*(8).

Serrano Junco, C. L., Malagón, A. C., Cruz Maldonado, R. I. y Salcedo Mojica, J. (2021). La auditoría interna en el sector textil: un oficio tácito en las tecnologías disruptivas. *Apuntes Contables, 29*, 67-83. https://doi.org/10.18601/16577175.n29.05

Sierra García, M. M. y Velasco Villarreal, S. P. (2019). *Guía para la gestión de los proyectos a nivel de las iniciativas de clúster lideradas por la Vicepresidencia de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bogotá* [tesis Doctoral]. Universidad Externado de Colombia, 2019.

Tejada, S., Ramirez, E., Díaz, R. y Huyhua, S. (2019). Práctica pedagógica en la formación para el cuidado de enfermería. *Enfermería Universitaria, 16*(1). https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2019.1.577

Ulloa-Barre, N. M., Fajardo-Loayza, V. A., González Illescas, M. L. y Solórzano-Solórzano, S. (2021). *Estrategias post COVID-19: Desafíos para las empresas exportadoras de productos tradicionales*.

Untracht, O. (2011). *Jewelry Concepts & Technology*. Doubleday.

Vásquez Tarqui, K. C. (2022). *El impacto generado por los conflictos post electorales 2019 y la pandemia COVID-19 en el sector artesanal de la calle Sagarnaga y Linares*. https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/27274

Villalba Rivera, R. A. (2017). Modelos de resiliencia organizacional en las pymes y su impacto en la cadena de abastecimiento. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, 4*(8).

Capítulo 10

Conclusiones de cada estudio

CLÚSTER DE INDUSTRIAS CREATIVAS Y DE CONTENIDOS

Esta investigación logra explorar cómo las empresas pertenecientes al clúster de industrias creativas y de contenidos (ICC) en Bogotá han gestionado y afrontado los efectos de la pandemia de COVID-19 en sus negocios. A través de veinte entrevistas con empresarios líderes de las ICC, se pudieron identificar las experiencias y los factores de afrontamiento que resultaron efectivos para la reactivación y la sostenibilidad de las compañías de la industria. Los resultados sugieren que la innovación en procesos de gestión es el factor más importante para que las empresas del clúster de ICC superen los retos proporcionados por la pandemia de COVID-19. Según los hallazgos, las iniciativas realizadas desde la innovación empresarial y tecnológica también son factores que contribuyeron positivamente a la recuperación de las organizaciones y a la rápida adaptación de sus colaboradores ante el nuevo escenario pandémico. Además, la investigación otorga alta relevancia al factor de afrontamiento de transformación digital, basado en el uso de plataformas de streaming y redes sociales. Esta estrategia les permitió a las compañías recuperar rápidamente la comunicación con sus clientes internos y externos, modernizar sus procesos y mejorar el posicionamiento de sus productos o servicios.

Finalmente, esta investigación discute cómo las empresas de ICC adoptaron medidas rápidas para adaptarse a los nuevos comportamientos del consumidor, las tendencias generales creadas a raíz de las medidas de

restricción gubernamentales y las rutinas adoptadas por el cambio en el estilo de vida. En resumen, la investigación identificó que la innovación en procesos de gestión, la transformación digital y el conocimiento de tendencias de consumo fueron las estrategias más efectivas para que las empresas de ICC afrontaran los efectos de la pandemia del COVID-19.

CLÚSTER DE PRENDAS DE VESTIR

Esta investigación logra identificar los factores que les permitieron a las empresas pertenecientes al clúster de prendas de vestir, poder afrontar y mantener sus negocios durante la crisis generada por la pandemia de COVID-19. A través de veintidós entrevistas con líderes empresariales, el estudio reveló que las estrategias digitales, la innovación de productos y la adaptación de los procesos fueron los factores clave del éxito en el afrontamiento de la crisis. Los hallazgos sugieren que las empresas adoptaron estrategias digitales y de optimización de productos para sobrevivir a la crisis. Además, se identificó que los factores de resiliencia organizacional, la unión, el trabajo en equipo y el positivismo también fueron aspectos clave de afrontamiento. Las empresas de este clúster adoptaron una posición estratégica innovadora en gestión de productos y prácticas comerciales enfocadas en administrar planes de comunicación digital y orientación a las ventas. Con respecto a los factores de afrontamiento relevantes del clúster, la transformación digital fue considerada como eje fundamental y determinante para que las empresas pudiesen adaptarse a los cambios y adoptar una posición estratégica sostenible. Se discute cómo los factores de resiliencia organizacional, el trabajo en equipo y el positivismo desempeñaron un papel protagónico en las experiencias de gestión y, a su vez, pueden ser consideradas como una lección para otras empresas y sectores.

CLÚSTER DE TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS

Esta investigación permite identificar los factores de afrontamiento experimentados ante la pandemia COVID-19. La investigación revela a través de

treinta entrevistas a líderes empresariales, que las empresas del sector turístico lograron reinventarse durante la pandemia mediante el diseño y la implementación de estrategias de mercadeo experiencial basadas en uso de herramientas tecnológicas de promoción y posicionamiento del turismo, tanto emisivo como receptivo, lo que permitió una recuperación asertiva del sector. Los resultados sugieren que la transformación digital fue un factor fundamental para los empresarios de turismo durante y después de la pandemia, particularmente, la gestión de soluciones y canales de *e-commerce*. Además, la investigación revela que la conducta de estar informado y asesorado en temas tributarios le permitió al empresario evitar errores; en esta línea, las medidas tomadas por el Gobierno nacional, como los alivios tributarios y la reducción en impuestos, se convirtieron en un aspecto relevantes para afrontar y mantener a las empresas. Finalmente, se destaca la aceptación y el apalancamiento de las iniciativas impulsadas por la Cámara de Comercio de Bogotá para las empresas del clúster del turismo que facilitó visibilidad a nivel local e internacional de las empresas que lo componen.

CLÚSTER DE CONSTRUCCIÓN

Esta investigación logra identificar los factores de afrontamiento ante la COVID-19 de las empresas que componen el clúster de construcción de la Cámara de Comercio de Bogotá. A través de diecisiete entrevistas a líderes empresariales, esta investigación analiza cómo los factores de adaptación oportuna al cambio, la estrategia de negocio hacia la transformación digital y la implementación oportuna de herramientas para acercamiento al cliente resultaron claves para favorecer el afrontamiento ante la pandemia. También se analizan los factores de innovación en procesos de gestión, la resiliencia organizacional, el liderazgo empresarial, la transformación digital, la estrategia de negocio y los alivios tributarios como aspectos relevantes que permitieron afrontar la crisis y mantener los negocios. Particularmente, este estudio revela que la innovación en procesos de gestión fue primordial para las empresas del clúster de construcción, implantando no solo mejores prácticas para incrementar la productividad y la competitividad, sino también mejorando significativamente el producto final con base en

un mayor conocimiento del cliente. Además, las entrevistas mostraron que la resiliencia organizacional y la transformación digital fueron factores claves para enfrentar las situaciones adversas y desfavorables, incluyendo actividades de comercio y venta en internet. En resumen, esta investigación identifica los factores afrontamiento claves ante la COVID-19 y discute cómo la innovación en procesos de gestión, la resiliencia organizacional y la transformación digital, fueron protagonistas para mantener los negocios y las empresas de la construcción.

CLÚSTER DE GASTRONOMÍA

Esta investigación fue realizada a empresas del sector gastronómico de Bogotá, con el fin de analizar las diferentes estrategias y factores que permitieron afrontar los impactos de la pandemia de COVID-19. A través de veintiséis entrevistas a líderes empresariales, el estudio revela cómo las empresas reaccionaron a la crisis siguiendo las normas de bioseguridad, cambios de gestión más eficiente y diseño de actividades que ofrecieran una experiencia de consumo diferencial y segura a sus clientes. Se identificó que las empresas que prosperaron fueron aquellas que implementaron medidas de vigilancia para reducir las amenazas sectoriales, mejoraron sus procesos de relacionamiento con los clientes, diseñaron análisis para prevenir problemas financieros, cuidaron mejor los recursos y optimizaron las estrategias de venta. Además, desde los factores de afrontamiento clave se enfocaron en la transformación digital y recurrieron al uso de técnicas para redimensionar sus propuestas de servicio y producto a nivel digital, así como la implementación de apps amigables con el usuario para realizar los pagos o tener acceso al menú. Todas las iniciativas de los empresarios tuvieron como base cuidar la imagen y el diseño ambiental, el desarrollo de capacitaciones y la gestión del talento humano. Finalmente, esta investigación discute cómo la resiliencia organizacional fue un factor transversal y se relaciona con habilidades del negocio como la perseverancia, la preparación, la toma de decisiones creativas, el direccionamiento asertivo y la capacidad para identificar las amenazas reales en el mercado por parte los líderes de las empresas de este clúster.

CLÚSTER DE COMUNICACIÓN GRÁFICA

Esta investigación permite analizar las estrategias y los factores de afrontamiento llevadas a cabo por parte de las empresas pertenecientes al clúster de comunicación gráfica, ante la crisis de la COVID-19. A través de dieciséis entrevistas a líderes empresariales, esta investigación revela los factores de afrontamiento claves, siendo: resiliencia organizacional, transformación digital, conocimiento de nuevas tendencias del consumo y mercados, colaboración B2B e innovación en procesos de gestión. Los resultados sugieren que las empresas se focalizaron en diseñar estrategias de transformación empresarial, adaptando las necesidades derivadas de la contingencia sanitaria a nuevas oportunidades de negocio y métodos de trabajo, incrementando así la capacidad de innovación para no solo sobrevivir en el mercado, sino también vivir en la sociedad. En el factor de transformación digital se evidencia que la utilización de herramientas para la optimización del trabajo en procesos de diseño gráfico, el desarrollo de competencias blandas (*soft skills*) y la implementación de herramientas digitales en la producción y comercialización, fueron clave en mantener los negocios. También se evidenció que los líderes empresariales se focalizaron en detectar oportunidades en las dinámicas de los nuevos mercados y encontraron espacios de mercado para incorporarse a otros sectores económicos, como el sector de la salud. Las empresas de este clúster adaptaron sus productos para satisfacer las nuevas necesidades del mercado, destacando la personalización y la digitalización de productos durante la pandemia. En resumen, se resalta la importancia de la coordinación interfuncional de una organización ante las crisis a través de un mayor conocimiento de las necesidades del cliente.

CLÚSTER DEL DEPORTE, LA RECREACIÓN Y LA ACTIVIDAD FÍSICA

Esta investigación analiza los factores de afrontamiento ante la pandemia de la COVID-19 por parte de las empresas que componen la iniciativa del clúster de deporte en Bogotá. A través de diecisiete entrevistas a líderes empresariales, este estudio revela que las organizaciones se enfocaron en

desarrollar acciones que les permitieran innovar, adaptarse, transformarse y reinventarse en los procesos, estrategias, planes de mercadeo y gestión de productos efectivos, para mantener su relacionamiento con los públicos objetivo. En el campo de los factores de afrontamiento claves, la transformación digital mantuvo protagonismo impulsando a las empresas a realizar un "salto grande" en los procesos de atención y promoción de productos recreativos o de actividad física. En esta línea, las actividades de mercadeo digital y uso de redes sociales lograron fomentar actividades recreativas de los servicios y los productos del deporte, manteniendo una relación estrecha y maximizando la experiencia con los usuarios. En resumen, el estudio sugiere que las empresas lograron afrontar la crisis a través de la implementación de un plan de mercadeo digital a corto, mediano y largo plazo, obteniendo medidas de posicionamiento e interacción con audiencias, que les permitió actuar, diseñar programas de atención y combinar canales de entrega de productos de experiencia deportiva y recreativa, de forma alternativa e innovadora.

CLÚSTER DE COSMÉTICOS

Esta investigación logra analizar los factores de afrontamiento de las empresas de cosméticos ante la pandemia de COVID-19. A través de diecinueve entrevistas a líderes empresariales, este estudio revela el protagonismo de la transformación digital y la innovación en procesos de gestión, como factores de afrontamiento para superar los problemas derivados de la pandemia en este clúster. En esta línea, los resultados sugieren que la transformación digital, la apertura de soluciones de venta, como *e-commerce*, el rediseño de páginas web, la actividad permanente de redes sociales y la disposición de canales online de pago resultaron ser factores claves de afrontamiento para garantizar la sostenibilidad de las empresas de este clúster. Particularmente, la investigación discute cómo las herramientas digitales permitieron el acercamiento a las necesidades del cliente, convirtiéndose ventajas y oportunidades de los negocios en sus ventas. Por otra parte, el estudio revela que la innovación en procesos de gestión, la adaptación a los nuevos requerimientos de fabricación y comercialización

de productos, las mejoras en el canal de distribución con alianzas de empresas logísticas, los cambios en los protocolos de ventas y ajustes en medidas de desempeño o productividad de colaboradores (por ejemplo, el teletrabajo), también resultaron ser iniciativas valiosas para responder a la pandemia de COVID-19. En resumen, esta investigación logra documentar y analizar las mejores prácticas de gestión por parte de empresas del clúster de cosméticos ante la pandemia.

CLÚSTER DE JOYERÍA Y BISUTERÍA

Esta investigación explora los factores de afrontamiento ante la pandemia COVID-19 por parte de las empresas del clúster de joyería y bisutería de Bogotá. A través de veintiún entrevistas a líderes empresariales, esta investigación documenta las estrategias y los factores de afrontamiento claves que permitieron la supervivencia de los negocios; entre ellas, se destacan la innovación y el desarrollo de productos, la transformación digital, los alivios tributarios, la internacionalización y la resiliencia organizacional.

La investigación también revela que las empresas del clúster de joyería y bisutería que pudieron diseñar e implementar procesos de estandarización de piezas y optimización de insumos durante la etapa de fabricación resultaron más competitivas para afrontar la pandemia. Además, los hallazgos sugieren que las actividades de creación de contenidos en redes sociales para promocionar productos de joyería y bisutería resultaron efectivas para favorecer las ventas. Finalmente, la investigación discute cómo los empresarios de este clúster destacan la importancia de revaluar positivamente la productividad y la competitividad de las empresas, la determinación de metas reales, la posibilidad de realizar mejoras en los productos incluyendo actualización del portafolio ofrecido a los clientes, y las oportunidades de expandir sus negocios a otros países y así aumentar sus ventas. En general, el estudio señala la importancia de la reevaluación y la adaptación constante por parte de las empresas de este clúster para mantener su competitividad y permanencia en el mercado.

Este libro se terminó de editar y publicar
en el mes de abril de 2024 por el
Politécnico Grancolombiano,
con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bogotá.

“2020 fue una escuela forzosa para muchos empresarios, que nadie quiere volver a pasar; más, comprender, desde la voz de los mismos empresarios, que acciones se tomaron ante semejante reto, pone en evidencia las capacidades que tenemos y la fuerza del tejido empresarial de la ciudad. Este enorme esfuerzo del equipo de investigación es una memoria que debe ser leída por los empresarios que vivieron esos momentos y por aquellos que comienzan para comprender que nadie está preparado para lo que puede venir. Contar la historia permite aprender de ella”.

Camilo Herrera Mora

Experto en comprensión de la economía,
el mercado y el consumidor.
Fundador y expresidente de RADDAR

"Este libro explora cómo las empresas superaron obstáculos durante la pandemia, destacando que el éxito empresarial va más allá de las cifras. Se enfoca en medir la empatía y el cuidado hacia la gente, demostrando que el bienestar y la resiliencia son activos fundamentales".

Carolina Ibargüen Giraldo
CEO Kantar Ibope Media Colombia y Ecuador

POLI
POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

CREA
Centro de Recursos y Experiencias para el Aprendizaje

9 786287 662124