

**FACULTAD DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS
ESPECIALIZACIÓN EN LOGÍSTICA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TITULO DEL PROYECTO
ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE COMPETITIVIDAD EN
ORGANIZACIONES IMPORTADORAS Y EXPORTADORAS FRENTE A LA
PANDEMIA DEL COVID-19**

Presenta:

**GUTIÉRREZ ÁVILA MARÍA JOSÉ
OROZCO BACCA MARY CARMEN**

Dirigido por:

Profesora YOLANDA VEGA SAMPAYO

**Proyecto de grado como parte de los requisitos para optar al título de:
ESPECIALISTA EN LOGÍSTICA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**REPÚBLICA DE COLOMBIA - BARRANQUILLA, ATLÁNTICO
2021**

ESPECIALIZACIÓN EN LOGÍSTICA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Proyecto de grado

**Como parte de los requisitos para obtener el título de:
ESPECIALISTA EN LOGÍSTICA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Presenta:

**GUTIÉRREZ ÁVILA MARÍA JOSÉ
OROZCO BACCA MARY CARMEN**

Profesor (a):

Panel de sustentación

Director

Firma

Primer jurado

Firma

Segundo jurado

Firma

**PhD. Ronald Prieto Pulido
Decano de la Facultad de Administración y**

**Mag. Ever Antonio Polo Pacheco
Director–Especialización en Logística y
Negocios Internacionales**

**Enero de 2021
Instituto de Posgrados
Barranquilla, Colombia
Tabla de contenido**

Resumen.....	8
Introducción.....	12
CAPÍTULO I.....	13
1. Planteamiento del problema.....	13
1.1. Descripción del Problema.....	13
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.2.1. Pregunta principal.....	16
1.2.2. Preguntas secundarias.....	16
1.3. OBJETIVOS.....	17
1.3.1. Objetivo General.....	17
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
1.4. Justificación (Relevancia, pertinencia y factibilidad).....	17
CAPÍTULO II.....	20
2. TEORÍAS RELEVANTES.....	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.2. MARCO TEÓRICO.....	23
2.2.1. Variables.....	23
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.1. Enfoque Metodológico.....	28
3.2. Tipo y diseño de investigación.....	28
3.3. Fundamento epistemológico.....	29
3.4. Métodos.....	29

3.5. Definición de Variables	29
a. Población y Muestra	31
b. Criterios de selección y exclusión.....	31
c. Fuentes de información	31
d. Unidad de análisis.....	32
e. Procedimiento Metodológico.....	32
CAPÍTULO IV.....	33
4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	33
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
5.1. Conclusiones	42
Referencias.....	47

Lista de ilustraciones

GRÁFICA 1: COMPORTAMIENTO DEMANDA DE MERCADOS DURANTE EL COVID-19. TOMADO DE MERCADO PAGO, PAYU, PAYVALIDA Y PLACETOPAY.	22
GRÁFICA 2. AFECTACIÓN EN LAS OPERACIONES POR COVID-19. TOMADO DE CÁMARA DE COMERCIO BARRANQUILLA 2020.....	34
GRÁFICA 3. ABASTECIMIENTO CON PROVEEDORES EN PERIODO DE COVID-19. TOMADO DE CÁMARA DE COMERCIO BARRANQUILLA. 2020.....	35
GRÁFICA 4. ABASTECIMIENTO CON PROVEEDORES EN PERIODO DE COVID-19. TOMADO DE CÁMARA DE COMERCIO BARRANQUILLA. 2020.....	36
GRÁFICA 5. MEDIDAS IMPLEMENTADAS PARA PROMOVER VENTAS. TOMADO DE CÁMARA DE COMERCIO BARRANQUILLA. 2020.....	37
GRÁFICA 6. AYUDAS A EMPRESAS QUE CAMBIAN MODELO DE NEGOCIO. TOMADO DE CÁMARA DE COMERCIO BARRANQUILLA. 2020.....	38
GRÁFICA 7. FINANCIAMIENTO EXTERNO OTORGADO A LAS ORGANIZACIONES. TOMADO DE CÁMARA DE COMERCIO BARRANQUILLA. 2020.....	39
GRÁFICA 8. MEDIDAS TOMADAS POR LAS EMPRESAS FRENTE A SU PLANTA DE PERSONAL. TOMADO DE CÁMARA DE COMERCIO BARRANQUILLA. 2020	40
GRÁFICA 9. EMPRESAS CON PROTOCOLOS DE BIOSEGURIDAD. TOMADO DE CÁMARA DE COMERCIO 2020	41

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por la vida, y darnos sabiduría para llevar acabo nuestro proyecto de investigación, a nuestras familias por su amor y apoyo incondicional, a la Universidad Simón Bolívar y sus docentes por servir de herramienta para la obtención de este logro y contribuir a nuestro enriquecimiento intelectual.

Dedicatorias

A mi esposo y amigo Roy Padilla por su apoyo y respaldo en este nuevo reto educativo y a mis padres Hernán Orozco y Drayza Bacca por su motivación y por haberme inculcado el amor por los estudios.

Mary Carmen Orozco Bacca

A mi ángel Margarita Pineda por haberme enseñado que debemos luchar para alcanzar grandes logros, a no rendirse ante la primera dificultad y ante todo que siempre existirá una razón por la cual esforzarse y salir adelante. A mis padres Benilda Avila y José Gutierrez por apoyarme en esta nueva etapa, por darme motivación para continuar con mi formación académica y por inculcarme siempre que...

“Quien tiene sueños duerme, pero quien se fija metas triunfa”

José Gutierrez

María José Gutiérrez Avila

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE COMPETITIVIDAD EN ORGANIZACIONES IMPORTADORAS Y EXPORTADORAS FRENTE A LA PANDEMIA DEL COVID-19

Autor(a): Gutiérrez Ávila María José, Orozco Bacca Mary Carmen

Resumen

El presente proyecto de investigación tuvo como finalidad el análisis documental de las estrategias empresariales de competitividad que han implementado las organizaciones importadoras y exportadoras frente a la pandemia del Covid-19 en la ciudad de Barranquilla. El método empleado fue el enfoque cualitativo, de alcance descriptivo mediante una revisión bibliográfica que permitió estudiar los conceptos en los que estuvo enmarcada la investigación como lo fueron: estrategias empresariales, organizaciones importadoras y exportadoras, competitividad, Covid-19 entre otros. Estos conceptos fueron detallados de manera directa e indirecta, pero direccionando la información al objeto de estudio, de tal manera que fuese más claro al momento de abordar cada uno de los objetivos planteados. Asimismo, se hizo un análisis de los estudios que realizaron las distintas entidades gubernamentales y no gubernamentales a nivel estadísticos para poder conocer en qué medidas habían sido afectadas las distintas organizaciones y en cuales áreas habían tenido un mayor grado de impacto. Gracias a los análisis de los resultados, se pudo conocer en qué áreas de las organizaciones había impactado más la pandemia del Covid-19, a que sectores en específico y cuáles fueron las estrategias más implementadas para aumentar la competitividad y enfrentar el impacto negativo en términos de productividad y economía. Por tanto, se concluye que en las organizaciones importadoras y exportadoras de la ciudad de Barranquilla no se debe dejar a un lado que la implementación de

protocolos de bioseguridad, realizar actualizaciones constantes de estrategias para enfrentar el Covid-19 y enfocarlas en la competitividad empresarial.

Palabras clave:

Estrategias empresariales, competitividad, COVID-19, organizaciones importadoras, organizaciones exportadoras, bioseguridad, protocolos.

ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGIES FOR COMPETITIVENESS IN IMPORTING AND EXPORTING ORGANIZATIONS IN THE FACE OF THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract

The purpose of this research project was the documentary analysis of the business strategies of competitiveness implemented by importing and exporting organizations in the face of the Covid-19 pandemic in the city of Barranquilla. The method used was the qualitative approach, of descriptive scope through a bibliographic review that allowed studying the concepts in which the research was framed such as: business strategies, importing and exporting organizations, competitiveness, Covid-19, among others. These concepts were detailed in a direct and indirect way, but directing the information to the object of study, in such a way that it was clearer at the moment of approaching each one of the proposed objectives. Likewise, an analysis was made of the studies carried out by the different governmental and non-governmental entities at the statistical level in order to know in which measures the different organizations had been affected and in which areas they had had a greater degree of impact. Thanks to the analysis of the results, it was possible to know in which areas of the organizations the Covid-19 pandemic had had the greatest impact, in which sectors specifically, and which were the most implemented strategies to increase competitiveness and face the negative impact in terms of productivity and economy. Therefore, it is concluded that importing and exporting organizations in the city of Barranquilla should not leave aside the implementation of biosecurity protocols, make constant updates of strategies to face Covid-19 and focus them on business competitiveness.

Keywords:

Business strategies, competitiveness, COVID-19, importing organizations, exporting organizations, biosecurity, protocols.

Introducción

Este proyecto de investigación se redacta con carácter de Trabajo Profesional de Fin de Carrera, para la obtención del título de Especialista en Logística y Negocios Internacionales, y está enmarcada en la revisión documental de las estrategias empresariales de competitividad, que pueden definirse según Tabatorny y Jarniu (1975) como el conjunto de las decisiones que se decretan la coherencia de las iniciativas y reacciones que tiene una organización frente a su entorno.

La importancia de dicha investigación radica en analizar que estrategias de competitividad son las más indicadas para enfrentar la pandemia del Covid-19 en las organizaciones importadoras y exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla.

Este proyecto está estructurado por capítulos. El primer capítulo está enfocado en el problema y en los objetivos de estudio. El segundo enmarca las teorías que respaldan la investigación, los antecedentes y las variables de estudio. El tercero da a conocer la metodología, establece que la investigación tiene un enfoque cualitativo y es de carácter bibliográfica, documental, que permitió un análisis a nivel local de la situación actual de las organizaciones y que medidas están implementando ante el Covid-19. En el cuarto capítulo figuran las gráficas de resultados de las encuestas realizadas por las distintas entidades gubernamentales y no gubernamentales con su análisis e interpretación concerniente. Por último, el capítulo quinto hace referencia a las conclusiones y recomendaciones a las que se induce luego del proceso de investigación y al debido análisis de los resultados obtenidos de la revisión documental.

CAPÍTULO I.

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción del Problema

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en 2010 define pandemia como la propagación mundial de una nueva enfermedad; por lo anterior, el CORONAVIRUS SARS COV 2 (COVID-19) es la enfermedad infecciosa que ha llevado a la declaración de tal estado. El brote inició en Wuhan (China) en diciembre de 2019 y se ha esparcido por muchos países del mundo afectando además de la salud de la población, sectores como social, económico, político y comercial.

De acuerdo con lo reportado por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (2020), el primer caso positivo de Covid-19 fue confirmado en marzo 6 del presente año y a partir de esa fecha varias estrategias y lineamientos han sido implementados con el fin de evitar la mayor afectación en el país.

En este sentido, dichas estrategias basadas en el distanciamiento físico se fundamentan en mantener un espacio entre una persona y otra de uno a dos metros, aislamiento (separación de personas con síntomas de Covid-19 de las que no presentan síntomas) y cuarentena (restricción de actividades para mitigar la propagación) son algunas de estas implementadas; sin dejar a un lado el lavado frecuente de manos, el no tocarnos boca, ojos y nariz y el uso constante de mascarillas o tapabocas mientras ejecutamos labores por fuera de nuestro hogar.

No obstante, al momento de ser declarada la situación en Colombia se pensó que sería por un tiempo limitado (no mayor a 30 días), con el pasar de las semanas y al ver que la curva de

contagios y muertes no disminuían si no, que, por el contrario, iba en aumento, decisiones radicales debían ser tomadas.

La restricción de labores del sector comercial, de producción y de banca fueron las primeras en instruirse (con excepciones de aquellas que eran vitales para la población, tales como: sector médico, tiendas de consumo alimenticio, agro); la suspensión de actividades presenciales para la educación y la restricción de eventos masivos también se vieron afectados.

Con el paso de las semanas y al ver el golpe que la batalla contra el Covid-19 tomaría más tiempo del pensado, empezó a sonar mucho la palabra “REINVENTARSE” o “REINGENIERÍA” la cual según Turriago (2002) es la descarga creativa derivada de la innovación que brinda solución a nuevos problemas y que implica encontrar una nueva manera de hacer lo que ya venías desarrollando y el sector empresarial no fue ajeno a esto, buscar una nueva manera de continuar con sus operaciones en un ambiente limitado, con la amenaza del Covid-19 en todo momento, y con restricciones no solo a nivel nacional si no a nivel internacional (Ospina, 2006).

La Organización Mundial del Comercio (OMC) ha expuesto que la oferta de mano de obra, los transportes y los viajes se han afectado y que esta pandemia ha provocado la contracción de la producción y el consumo en todo el mundo (2020); por esta razón, el reto que asumieron las empresas importadoras y exportadoras fue de gran impacto.

Acorde con los diferentes artículos de periódicos y revistas especializadas, dentro de las barreras que ha impuesto el Covid-19 a las organizaciones importadores y exportadoras encontramos: fronteras comerciales cerradas, la fuerza de producción limitada, mercados bursátiles afectados, la tasa representativa del mercado al alza y el petróleo a la baja han sido algunas de las barreras con la que ha tenido que enfrentarse las empresas importadoras y

exportadoras colombianas (Diario El Tiempo, 2020). Así mismo, se presenta un alto nivel de desempleo y una baja producción como algunos de los aspectos por parte del Covid-19 (Diario La República, 2020).

De acuerdo con lo planteado en un informe elaborado por CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), el Covid-19 ha afectado el desarrollo empresarial a nivel mundial debido a los siguientes aspectos, entre los que se resaltan la caída del comercio mundial de bienes mayor a un 15% con respecto al año 2019, aunque afectó las exportaciones de Estados Unidos, Japón y la Unión Europea, la región en desarrollo más afectada es la de América Latina y el Caribe; la reducción de los valores de las importaciones y exportaciones de bienes y finalmente la paralización del turismo que genera una disminución en la exportación de servicios.

Es entonces cuando las estrategias empresariales desarrolladas por la alta dirección deben destacarse para sacar adelante la organización en medio de pandemia del Covid-19 y buscar el cumplimiento de los objetivos y el éxito de sus operaciones.

1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Barranquilla (Colombia) durante el periodo de tiempo comprendido entre los meses de julio de 2020 y marzo de 2021. El estudio estuvo enfocado en la planeación estratégica de las organizaciones importadoras y exportadoras frente a la pandemia en la ciudad de Barranquilla (Colombia); esta investigación se encuentra enmarcada en la línea de investigación Comercio Internacional.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.2.1. Pregunta principal

¿Cómo analizar a través de una revisión documental estrategias empresariales que permitan la competitividad de las organizaciones frente a la pandemia Covid-19?

1.2.2. Preguntas secundarias

- ¿Qué estrategias se pueden identificar mediante una revisión de la literatura para aumentar la competitividad de las organizaciones frente a la pandemia Covid-19?
- ¿Qué estrategias empresariales pueden implementar frente a la pandemia del Covid-19 las empresas importadoras y exportadoras en la ciudad de Barranquilla?
- ¿Cuál es la situación actual de las empresas importadoras y exportadoras en la ciudad de Barranquilla?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Analizar estrategias empresariales mediante revisión documental para el fortalecimiento de la competitividad en organizaciones importadoras y exportadoras frente a la pandemia del COVID-19 en la ciudad de Barranquilla.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación competitiva actual de las organizaciones importadoras y exportadoras frente a la pandemia del covid19 a través de la revisión de la literatura en la ciudad de Barranquilla.
- Identificar estrategias empresariales de competitividad a través de la revisión documental para organizaciones importadoras y exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla.
- Recomendar estrategias empresariales que favorezcan la competitividad de las organizaciones importadoras y exportadoras frente a la pandemia causada por el Covid-19.

1.4. Justificación (Relevancia, pertinencia y factibilidad)

Con el desarrollo de esta investigación, muchas empresas pueden fortalecer su esquema de planeación estratégica mediante lo expuesto dentro de este estudio y así poner en práctica algunas estrategias que puedan generarles una mayor ventaja competitiva en tiempo de crisis. Gómez (2020) plantea que frente a la pandemia ocasionada por el Covid-19 las estrategias ambidiestras son útiles a la hora de enfrentar los desafíos del entorno en el que está sumergido

actualmente el mundo. Este tipo de estrategias consiste en realizar algo con la misma habilidad en ambas manos, es decir, que las acciones deben estar enfocadas en dar respuestas a un presente y a un futuro. En el presente debemos defender lo que tenemos y profundizar la acción directiva; y en el futuro debemos trabajar con mentalidad de startups y buscar las nuevas oportunidades emergentes que nacen del nuevo entorno.

Las empresas a nivel mundial se han visto afectadas por la pandemia del Covid-19, ya que representa una perturbación en la economía y el comercio mundial. El impacto al comercio internacional es notorio y afecta no solo a las empresas que están involucradas; sino que va desde el ciudadano común, que tiene un negocio pequeño, hasta los propios consumidores.

La debacle económica provocada por el Covid-19, que afecta a prácticamente todos los países del planeta, y ha obligado a más de la mitad de la humanidad a permanecer confinada, podría provocar "la recesión más profunda de nuestra existencia", explicó la OMC con sede en Ginebra (Dinero, 2020).

Sin embargo, hasta ahora, los retos en el contexto colombiano -similar al de otros países latinoamericanos, en medio de la pandemia del Covid-19- se centran en dos aspectos: primero, por contener los contagios, y segundo, tratar de que los daños a la dinámica económica sean de menor impacto y poca permanencia. Las empresas deben tener un plan estratégico que enfrente la dificultad que se está presentando en estos momentos y contener una clara perspectiva de lo que se quiere lograr. Las estrategias que se enmarquen en dicho plan deben crear oportunidades mediante la implementación de los recursos y las competencias en una organización.

Las estrategias empresariales son la manera en que una organización define cómo creará valor; se trata del qué hacer y cómo hacerlo. La estrategia define las acciones y recursos a emplear para cumplir con los objetivos que hemos fijado previamente (FITECO, 2017).

Por medio de la creación e implementación de dichas estrategias se logrará una disminución del impacto negativo del coronavirus (Covid-19), en la medida de que estas sean las adecuadas, es decir, se debe realizar un estudio que mida la probabilidad de que el plan estratégico generara un gran porcentaje de beneficios para la empresa. Ese es el aspecto positivo de la situación, las empresas adquirirán importantes aprendizajes y reformularán sus procesos y encontrarán nuevas alternativas para sus modelos operativos que quizás desde un punto de vista generará más beneficios que en su anterior planeación o sistema de negocio.

La metodología que se utiliza para planificar una estrategia que ayude a mitigar los efectos negativos del Covid-19 es similar a la que utilizamos para crear cualquier otra estrategia, es decir, habrá que definir los objetivos (metas) que quieras conseguir apoyándolos en los proyectos (acciones e iniciativas) que es necesario implementar para conseguirlos, además de los KPI's (indicadores) que estás tratando de impactar positivamente (TRANSFORMA PARTNERING, 2020).

A través de esta investigación las organizaciones pueden tener un punto de referencia sobre cómo estructurar un plan estratégico que le permita enfrentar la pandemia y la post-pandemia; dado que se analizarán las distintas estrategias empresariales que brindan una mayor competitividad en esta nueva era comercial y con las cuales se puede enfrentar una crisis de escala mayor.

CAPÍTULO II.

2. TEORÍAS RELEVANTES

2.1. Antecedentes

El Covid-19 es un tema que ha tenido un impacto en todos los sectores a nivel mundial, y hoy es tendencia en investigación, dentro de los antecedentes se resalta el estudio de la Organización Mundial de Salud- OMS (2020), quien afirma que la enfermedad (Covid-19) es una enfermedad infecciosa causada por un coronavirus descubierto recientemente, los coronavirus son una extensa familia de virus que generan enfermedades tanto en animales como en humanos. En el caso de los humanos, se sabe que varios coronavirus pueden llegar a causar infecciones respiratorias que irían desde el resfriado común hasta enfermedades más graves. Ciertas investigaciones demuestran que el virus ya había sido conocido, pero en dimensiones menores a las que se está presentando actualmente.

Asimismo, se analiza el informe presentado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020) donde da a conocer los principales efectos que ha traído el Covid-19 en el comercio internacional; entre ellos se destaca el desplome que ha tenido el comercio mundial, esto se debe a que el virus se ha propagado de una manera muy rápida lo que ha generado que los distintos gobiernos tomen ciertas medidas para proteger a la comunidad, dichas medidas consisten en varios aspectos pero el más importante consiste en un aislamiento total lo que genera una gran interrupción en todas las actividades de producción, que a su vez trae un aumento de desempleo en los distintos países.

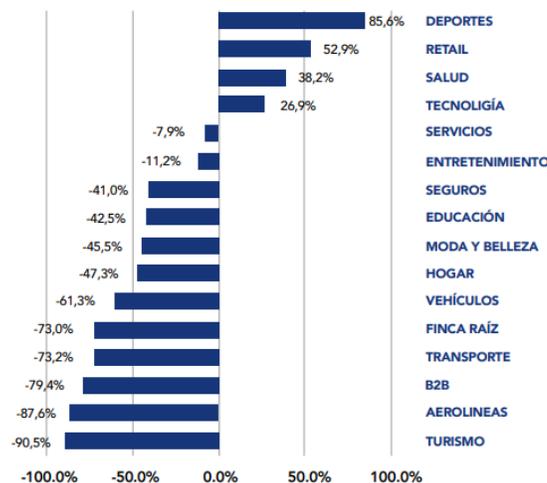
Por su parte, la subsidiaria MARSH propiedad de Marsh & McLennan Companies (2020), emitieron un boletín donde exponen el impacto del Covid-19 en los negocios, inicialmente argumentan que la pandemia es un desafío de gobernanza y puede traer consecuencias a corto, mediano o largo plazo para las comunidades y las organizaciones. Dentro de esas consecuencias se presentan impactos relacionados con las restricciones de viajes y la medida de cuarentena, esto detiene la cadena de suministro, la actividad productiva de las distintas organizaciones y genera una alerta a las distintas industrias acerca de la afectación que tendrían sus ventas. Al igual que la disminución de los precios de producto básicos y la suspensión del turismo, la movilidad, afecta en la economía de las ciudades que tienen como principal medio de ingreso esta actividad comercial (Richard Smith-Bingham, & Kavitha Hariharan, 2020).

Entre tanto, Operti y Mesquita (2020), afirman que el coronavirus tiene el potencial de causar estragos al comercio y el proceso de integración de América Latina y el Caribe (ALC), por tal motivo es de suma importancia que los gobiernos tomen medidas comerciales adecuadas para reducir su impacto en la economía y la vida de sus ciudadanos. Estos autores traen alusión en su artículo las distintas pandemias que han afectado el comercio y la salud de las personas como lo fueron las gripes españolas, asiática y de Hong Kong, H1N1, SARS, MERS y Ébola; estas pandemias también tuvieron efectos en la economía de los países, la movilidad, y en la vida de los ciudadanos. Sin embargo, en el caso del Covid-19 tiene un mayor impacto dado que actualmente hay mayor conectividad comercial y humana por lo tanto el nivel de riesgo es mucho mayor.

Estos autores presentan un listado de las acciones que se pueden tomar y las que no para enfrentar el Coronavirus:

- Eliminar aranceles y barreras no arancelarias, a todo lo relacionado con equipos médicos, insumos, medicinas.
- Impulsar la integración y coordinación entre los diferentes países.
- Apoyar la liberación comercial.
- Impulsar acuerdos (multilaterales / regionales).
- Liberalización de comercio de servicios (Fabrizio Operti, Mauricio Mesquita Moreira, 2020).

Finalmente, se tiene el reporte de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2020) acerca del impacto que ha tenido el Covid-19, en dicho informe se resalta lo clave que ha sido el C.E. para poder sobrellevar la situación actual que se está viviendo. Por medio de este tipo de comercio se ha logrado mantener el abastecimiento de muchos hogares, ha sido clave para la reactivación económica y se evidencia en el incremento que han presentado categorías como la de deportes, salud, tecnologías, retail, sin embargo, el sector del turismo y las aerolíneas son las que presentan una mayor caída; tal como se detalla en la gráfica 1.



Gráfica 1: Comportamiento demanda de mercados durante el Covid-19. Tomado de Mercado Pago, PayU, PayValida y PlaceToPay.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Variables

Estrategias organizacionales

Dentro de las variables abordadas en este estudio de investigación se resaltan el concepto de estrategia inicia su aplicación en el ámbito de las organizaciones con las posturas de Alfred Chandler en 1962, Kenneth Richmond Andrews en 1962 e Igor Ansoff en 1976. Estos tres autores coinciden en que las estrategias organizacionales o corporativas son un camino o una secuencia de tareas que llevan a las organizaciones hacia el éxito.

Igor Ansoff (1918-2002) matemático y economista, y más conocido como el “Padre de la Gestión Estratégica” sostenía que para cada organización era de vital importancia planear estratégicamente cada paso sin importar su tamaño, su sector o posición en el mercado. Para esto, enfoca las estrategias hacia lo siguiente:

- Máximo rendimiento actual ya que el objetivo de las organizaciones es generar ganancias.
- Utilidades de capital lo que se interpreta en obtener ganancias a corto plazo.
- Liquidez de patrimonio que busca atraer compradores procurando demostrar una elevada flexibilidad patrimonial.
- Responsabilidad social, una de las tácticas para demostrar interés en cuestiones cívicas.

Contreras (2013), menciona en su artículo “El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica” nos expone los usos y aplicaciones que se la ha brindado a este concepto en el transcurso del tiempo, sacado desde el campo militar luego fue aplicado a nivel político, cultural y organizacional, el cual es el enfoque buscado en esta investigación.

Al igual que Ansoff, expone que ésta es un aspecto muy importante para la gestión de una organización y que impacta los recursos humanos y económicos, a tal punto que puede llevarla al éxito o al estancamiento.

Pese a que el concepto de estrategia pareciese ser claro, hay que tener claro cuál es el objetivo y su enfoque para no caer en los errores resumidos muy bien por Gómez (2016) y de los cuales se destaca:

- Confundir Estrategia con Planeación: mientras la estrategia muestra el fin al que se quiere llegar o el impacto que se desea generar sobre el cliente, la planeación se enfoca en el cómo, el paso a paso para llegar a ese fin.
- Formular la estrategia y que ésta no sea acompañada de una revisión estratégica: se refiere a que al momento de diseñar la estrategia hay alto acompañamiento de la alta dirección, pero al momento de realizar los seguimientos, analizar los resultados parciales no se ve el mismo entusiasmo.
- No contar con indicadores para medir la estrategia y sus objetivos: aquello que no se mide, no se controla y por tal, se pierde en el tiempo y más aun cuando de estrategia se trata; el no realizar el seguimiento oportuno lleva a que la estrategia se pierda en el camino y no se alcancen los objetivos propuestos.
- La falta de consenso entre la Junta Directiva y la Alta Dirección: cuando no hay una alineación entre estas dos figuras de dirección y liderazgo el mensaje no llega claro a los colaboradores y no se alcanza la meta propuesta (Gómez J. I., 2016)

El desarrollo e implementación de las estrategias puede que en ocasiones no arrojen resultados positivos, pero esto no implica que no pueda reformular o replantear para buscar un nuevo rumbo y llegar a su meta.

Competitividad empresarial

La Real Academia Española (RAE) en su XXIII edición en 2014 define competitividad como: “la capacidad de competir o la rivalidad para la consecución de un fin” y al aplicar este concepto a la parte empresarial u organizacional se enfoca a mantener de manera constante esa ventaja que permita destacarse de los competidores de su mismo entorno.

Entre los siglos XVI y XVII se desarrolló el sistema del Mercantilismo el cual otorgaba la competitividad a aquel que contase con mayor reserva de metales preciosos, materias primas, es decir, a mayor riqueza mayor poder. Sin embargo, el concepto fue evolucionando y hoy el poder se traduce a mayor prosperidad a través de su nivel de competitividad, en otras palabras, la utilización eficiente de los recursos humanos y sus capitales.

Michael Porter (2020), autoridad en Competitividad Internacional, fue un académico reconocido por sus aportes a las estrategias de diferenciación, de costos y de enfoque. Aunque el concepto de “Ventaja Competitiva” fue lanzado en 1985, éste continúa vigente en la era de los 2020’s cuyo concepto se ve representado en todas las organizaciones que buscan distinguirse o destacarse de sus competidores ya sea por precio, imagen, logística entre otros por ejemplo la Coca-Cola por su sabor inigualable, Jerónimo Martins y sus tiendas Ara con sus precios cómodos o BMW y la línea distinguida de sus vehículos.

Porter expone que tener una Ventaja Competitiva es poseer una característica que diferencia a una organización, producto, servicio de otro, esto permite destacar y posicionarte en el mercado en que se encuentre. De las herramientas que permite distinguirse y construir una ventaja competitiva se destacan: nuevas tecnologías, mano de obra altamente calificada, ubicación, ideas innovadoras, captación del mercado o sus clientes.

En un mercado globalizado y con acceso al internet es clave lograr y mantener una ventaja competitiva organizacional ya que el mercado no se limita al entorno local o nacional, sino que entra al mercado internacional; la accesibilidad a productos y/o servicios de otro país es hoy una opción muy viable y la organización tiene que distinguirse para asegurar su participación en el mercado.

Coronavirus SARS COV 2 (Covid-19)

Según lo publicado por la OMS (2020) se define coronavirus como:

“Una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad por coronavirus COVID-19.” (Organización Mundial de la Salud, 2020).

El nuevo Coronavirus (Covid-19) ha sido catalogado por la Organización Mundial de la Salud como una emergencia en salud pública de importancia internacional (ESPII). Se han identificado casos en todos los continentes y, el 6 de marzo se confirmó el primer caso en Colombia.

El Gobierno Colombiano en cabeza del presidente Iván Duque Márquez y su Ministerio de Salud y Protección Social brindaron indicaciones a la población para el manejo y prevención del contagio, de las cuales se resumen en su cartilla ABECÉ-Nuevo Coronavirus (2020), de las recomendaciones para su prevención se destacan las siguientes:

- Lavar sus manos frecuentemente durante el día.
- Usar tapabocas si tiene tos, fiebre u otros síntomas de resfriado.

- Estornudar en el antebrazo o cubriéndose con pañuelos desechables, nunca con la mano.
- Evitar asistir a sitios de alta afluencia de personas si tiene tos, fiebre, secreción nasal y otros síntomas como dolor de garganta, dolor de cabeza o dolores musculares.
- Ventilar los espacios de casa y oficina.
- Seguir las recomendaciones de las autoridades nacionales y locales frente a la prevención del coronavirus (Covid-19).

Sin embargo, pese a la masificación de las recomendaciones para la prevención del Covid-19 el número de contagios estaba en aumento por lo que el 22 de marzo de 2020 la Presidencia el Gobierno Nacional expidió el Decreto 457 donde se daba las instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio de 19 días en todo el territorio colombiano (desde marzo 25 hasta abril 13, 2020). Con la expedición de este decreto, se limitó totalmente la libre circulación de personas y vehículos exceptuando aquellos quienes prestaran servicios de salud; necesitasen adquirir bienes de primera necesidad (como alimentos, bebidas, medicamentos); desplazamiento a servicios bancarios y notariales (Presidencia de la República de Colombia, 2020).

Pese a que al Aislamiento Preventivo Obligatorio estaba previsto para 19 días, las organizaciones no lo tomaron como una barrera puesto que existían permisos de trabajo (siempre y cuando estuviesen dentro de las excepciones) pero a medida que los periodos de Aislamiento Preventivo Obligatorios eran extendidos la preocupación iba aumentando ya que las operaciones se veían cada vez más ajustadas y limitadas, ya fuese por la baja en los ingresos económicos por su actividad, su personal expuesto a las contagio del Covid-19 o el cambio en los comportamientos adquisitivos del mercado.

CAPÍTULO III.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque Metodológico

En el desarrollo de esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo con el cual se busca recolectar y analizar los datos o información para responder a la pregunta de investigación abordada en este trabajo. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la investigación cualitativa es aquella que se enfoca en comprender los fenómenos o situaciones, analizándolos desde una óptica externa en un ambiente natural y en relación con su contexto.

Dicha investigación tuvo un enfoque cualitativo que permitió recopilar, organizar y examinar toda la documentación bibliográfica; puesto que el objetivo era analizar las diferentes estrategias empresariales que implementaban las distintas organizaciones importadoras y exportadoras de Barranquilla.

3.2. Tipo y diseño de investigación

Para este estudio acerca de las estrategias empresariales competitivas se realizó una investigación bibliográfica y descriptiva, en ella se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de grupos, procesos u organizaciones sometidos a un análisis. De acuerdo con lo postulado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) esta es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

En este sentido, este estudio se enfocó en recopilar toda la información acerca del impacto del Covid-19, con el fin de identificar estrategias que permitan emplear acciones en las

organizaciones para enfrentar esta situación y poder determinar cuáles brindan un plus en competitividad.

3.3. Fundamento epistemológico

Rueda, Ríos y Nieves (2009) postulan que el enfoque cualitativo permite responder a las necesidades epistemológicas que necesita de nuevas concepciones teóricas que conlleven a una racionalización más científica. Esta surge de la epistemología pos-positivista y se pueden señalar varios enfoques: sistémico, gestáltico, estructural y humanista, entre otros.

3.4. Métodos

El método de investigación implementado para el estudio del presente trabajo fue de revisión documental, análisis de la documentación recolectada, (desde consulta en internet) artículos, diarios electrónicos.

3.5. Definición de Variables

Las variables objeto de estudio en esta investigación se centraron en estrategias y competitividad empresariales. En este orden de ideas, Menguzzatto y Renau (1984), señalan que la estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico. Esta definición coincide con la del autor Chandler (2003), quien afirma que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Por otro lado, el Grupo Albe (s.f.) relaciona la estrategia empresarial con el conjunto de “resultados” y “actividades” que le aseguran a la organización llegar y mantenerse “dinámicamente” en la posición de mercado deseada a través del tiempo. Dada esta definición se considera que las estrategias empresariales tienen tres conceptos claves; en primer lugar, están los resultados, estos evidencian el cumplimiento de cada indicador, objetivo y/o meta que se planteó, sin los resultados no se puede evidenciar un progreso ni una competitividad. En segundo lugar, las actividades se proceden de la práctica de los proyectos de mejora, esquemas de trabajo y las distintas herramientas alineadas a los objetivos estratégicos de las organizaciones; y en tercer lugar está el Dinamismo que se refiere al reacomodo permanente de la organización a los nuevos escenarios o contextos.

Cabe resaltar que en un artículo por Next International Business School (2019), se plantean tres pautas que son indispensables al momento de diseñar una estrategia empresarial:

1. Debe tener una relación permanente entre el entorno y la organización pues el estudio del contexto en el cual se encuentra inmersa la misma le da la opción de analizar que estrategias son más viables y pueden tener un impacto positivo para ellos.
2. Debe dar respuesta a las expectativas del empresario, es decir, luego de una definición de los objetivos, la misión y la visión de la organización en los tres periodos de tiempo (corto, mediano y largo), se debe adecuar la estrategia, los recursos y las capacidades a lo que se quiere conseguir.
3. La estrategia es un modelo de decisión, en el sentido que establece un grupo de acciones, políticas y adecuación de los medios para dar cumplimiento a todo lo propuesto, además de esto ofrecen el anticipo de las adversidades futuras a las que se puede enfrentar la organización.

a. Población y Muestra

La población objeto de estudio en esta investigación fueron las organizaciones importadoras y exportadoras de bienes y servicios, teniendo en cuenta que según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población se puede definir como un conjunto de casos que conciertan con determinadas especificaciones; Asimismo Palella y Martins (2008), afirman que la población no es más que un conjunto de unidades ya sean personas, objetos, organismos, etc, de las cuales se desea obtener información y sobre las que se generarán unas conclusiones.

Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2006), sustentan que la muestra es el conjunto de operaciones que se llevan a cabo para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, es decir, es una parte representativa de la población estudio. Teniendo en cuenta esta definición la muestra de esta investigación estuvo representada por las organizaciones importadoras y exportadoras de la ciudad de Barranquilla.

b. Criterios de selección y exclusión

Para el desarrollo de esta investigación se tomó artículos, diarios, de hace 5 años comprendidos en el periodo de tiempo 2015-2020 y se tuvieron en cuenta documentos en idioma español.

c. Fuentes de información

Las fuentes consultadas para obtener la información fueron secundarias tales como artículos electrónicos, revistas económicas, diarios electrónicos nacionales, páginas web confiables, para la búsqueda de información se consultaron bases de datos como Redalyc, Scielos, Universidad Simón Bolívar.

d. Unidad de análisis

Para comprender el desarrollo del estudio de las variables abordadas en esta investigación se emplearon unidades de análisis cualitativas como la identificación e interpretación de toda la información consultada en las bases de datos y páginas web en relación con las variables objeto de estudio.

e. Procedimiento Metodológico

Para el proceso metodológico de este estudio se comenzó por obtener información para dar respuesta a la pregunta objeto de investigación, por consiguiente, se procedió a analizar y responder el primer objetivo específico planteado al inicio del estudio. Seguidamente se procedió a dar respuesta al segundo objetivo específico y finalmente poder plantear las estrategias de mejora frente a esta problemática abordada.

CAPÍTULO IV.

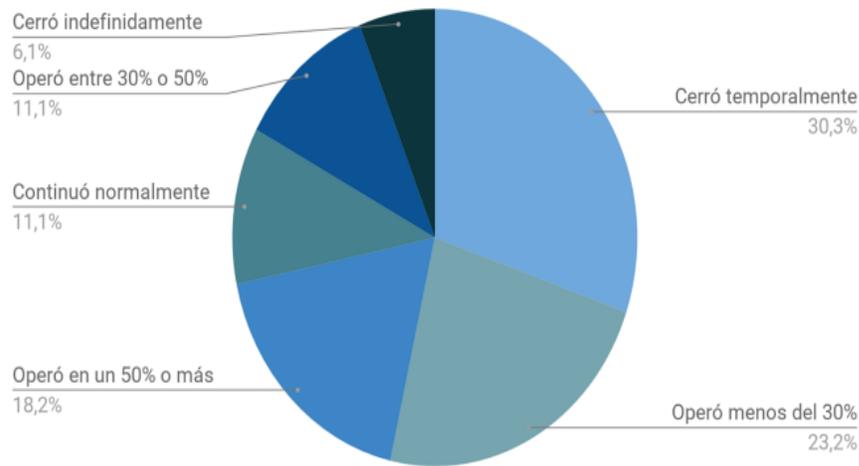
4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Descripción de la situación competitiva actual de las organizaciones importadoras y exportadoras frente a la pandemia del covid19 en la ciudad de Barranquilla.

Con base a lo publicado por la Cámara de Comercio de Barranquilla en su encuesta para monitorear la actividad económica en el Atlántico realizada en julio de 2020 donde participaron sectores como Comercio al por mayor y menor (27,9%), profesionales científicas y técnicas (12,5%), industria (11,7%), construcción (8,1%) entre otros se destacan los siguientes puntos:

- **Afectación en las operaciones:** En este aspecto del total de las organizaciones encuestadas solamente el 11,1% continuó con sus operaciones normalmente mientras que el 23,2% operó al menos del 30% de su capacidad, el 30,3% tuvo que cerrar operaciones de manera temporal y desafortunadamente el 6,1% cerró indefinidamente sus operaciones. Lo anterior se puede observar en la gráfica 2.

AFECTACIÓN EN LAS OPERACIONES



Fuente: Gremios del Atlántico. Elaboración CCB y Fundesarrollo.

Gráfica 2. Afectación en las operaciones por Covid-19. Tomado de Cámara de Comercio Barranquilla 2020.

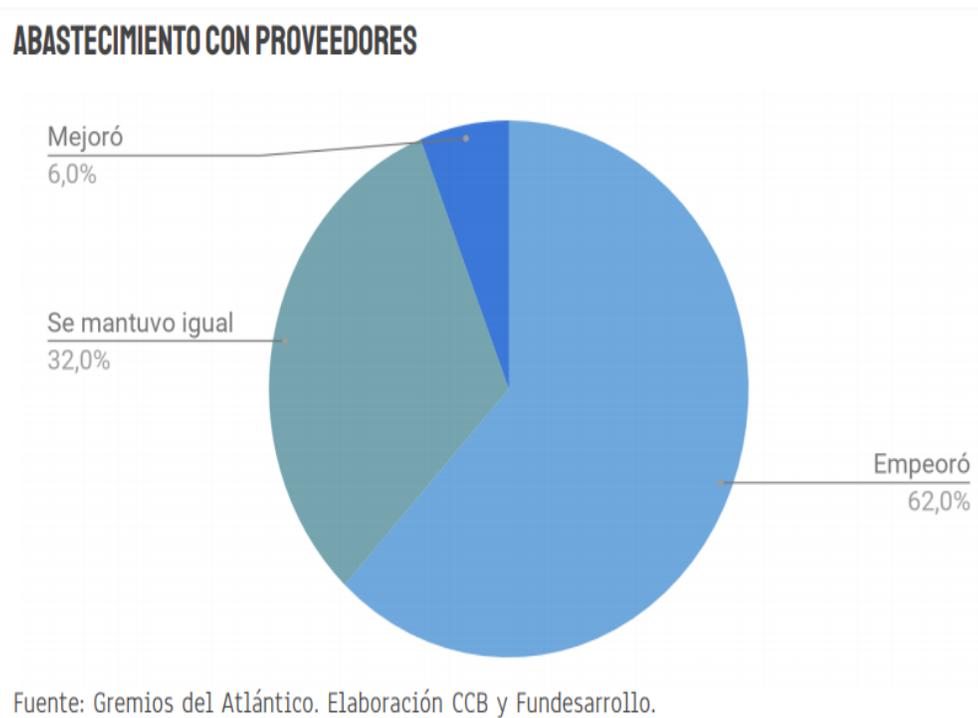
Lo anterior refleja que, pese a las restricciones, un número significativo de organizaciones continuaron sus operaciones, lo que demuestra que si encontraron las estrategias y/o medidas para enfrentar la pandemia del Covid-19.

- **Abastecimiento con proveedores:** Este ítem es uno de los indicadores de competitividad dentro de la cadena de abastecimiento, que es la base de cualquier organización productiva o servuctiva, y constituye en la atención de los requerimientos por parte de sus proveedores, el 62% de las organizaciones barranquilleras encuestadas expuso que la relación con sus proveedores había empeorado y esto es entendible, puesto que al tratarse de una enfermedad presente en cada país del mundo, en otros países también se

implementaron ciertas restricciones como cierre a fronteras, capacidad productiva disminuida; los terminales de carga (marítimas, férreas, aéreas) congestionados y la afectación a los precios fueron determinantes.

Por otra parte, el 32% expuso que la relación se mantuvo igual y solamente el 6% indica que mejoró, y esta mejora se puede atribuir a que en medio de la crisis generada por el Covid-19, alianzas estratégicas logísticas y comerciales surgieron, buscando garantizar la atención y cumplimiento de los compromisos.

Los referentes frente a este punto se pueden observar en la gráfica 3.



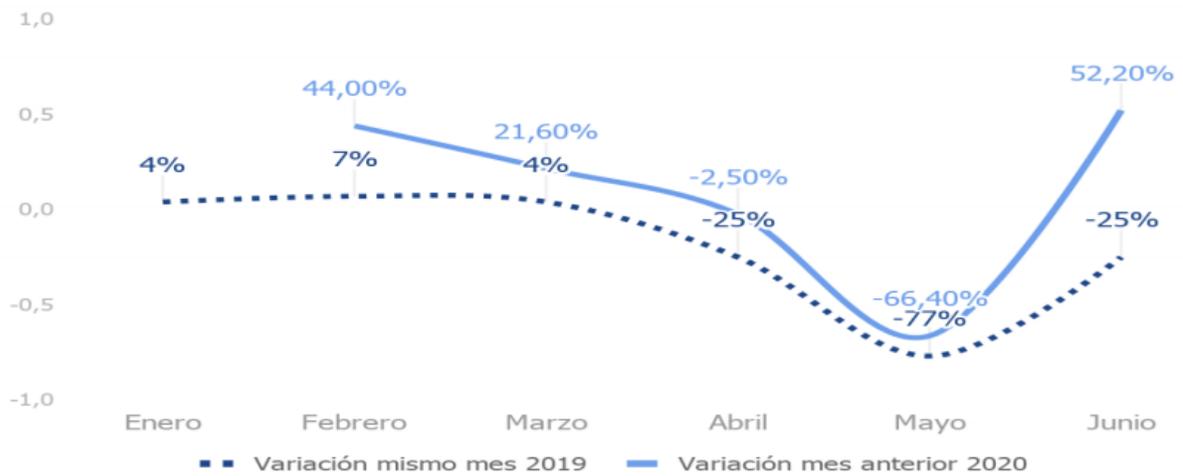
Gráfica 3. Abastecimiento con proveedores en periodo de Covid-19. Tomado de Cámara de Comercio Barranquilla 2020.

- **Variación en las ventas:** Asimismo, se analizó el anuncio oficial del decreto de

Aislamiento Obligatorio en marzo de 2020, el cual evidencia el impacto en las ventas de los meses evidenciados en la gráfica 4.

Adicional a las medidas impartidas por el Gobierno, el aumento en los costos operativos y/o servuctivos se vieron reflejados en los precios de venta, limitando el poder adquisitivo de los barranquilleros.

VARIACIÓN EN LAS VENTAS



Fuente: Gremios del Atlántico. Elaboración CCB y Fundesarrollo.

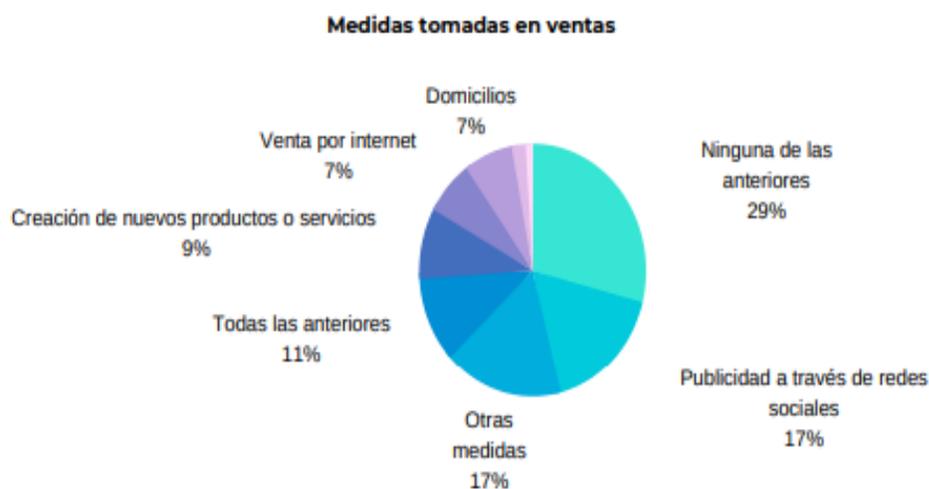
Gráfica 4. Abastecimiento con proveedores en periodo de Covid-19. Tomado de Cámara de Comercio Barranquilla 2020.

Teniendo en cuenta las gráficas se puede decir que el Covid-19 ha impactado a todo tipo de organizaciones pequeñas, medianas y grandes, de todos los sectores viéndose reflejado desde la continuidad de sus operaciones hasta sus resultados comerciales.

Identificación de estrategias empresariales de competitividad de las organizaciones importadoras y exportadoras en la ciudad de Barranquilla.

A través de encuestas aplicadas por la Cámara de Comercio de Barranquilla (2020), a diferentes organizaciones de todos los sectores, se pudo conocer qué tipo de estrategias empresariales estaban empleado para contrarrestar el impacto del Covid-19, dichas estrategias se implementaron para dar respuesta a varios factores, como se describen a continuación;

- **Medidas comerciales:** En cuanto al factor de medidas comerciales se analiza que las empresas que mantuvieron operaciones luego de las medidas estipuladas por el gobierno para controlar la propagación del Covid19, el 17% utilizó publicidad a través de redes sociales respaldado por el gran poder de cobertura que éstas presentan; el 11% optó por utilizar diferentes estrategias como promociones, venta por Internet, domicilios, ampliación en el horario de atención al público, creación de nuevos productos o servicios. Un 17% implementaron otras medidas como reinventarse y vender elementos de bioseguridad, búsqueda de cliente en sectores de la economía diferente al que actualmente trabajan, creación de alianzas; transformación digital, y mejorar calidad del servicio. Lo anterior se refleja en la gráfica 5.



Gráfica 5. Medidas implementadas para promover ventas. Tomado de Cámara de Comercio Barranquilla 2020.

Como complemento, las organizaciones se enfocaron en reforzar a sus colaboradores áreas de conocimiento y de acción, como, por ejemplo, el manejo en mercado y comercio electrónico (e-commerce) y capacitación en innovación; lo anterior enfocado a maximizar los recursos humanos y económicos para sacar ventaja frente a la situación Covid-19. En la siguiente gráfica se identifican otras ayudas implementadas:



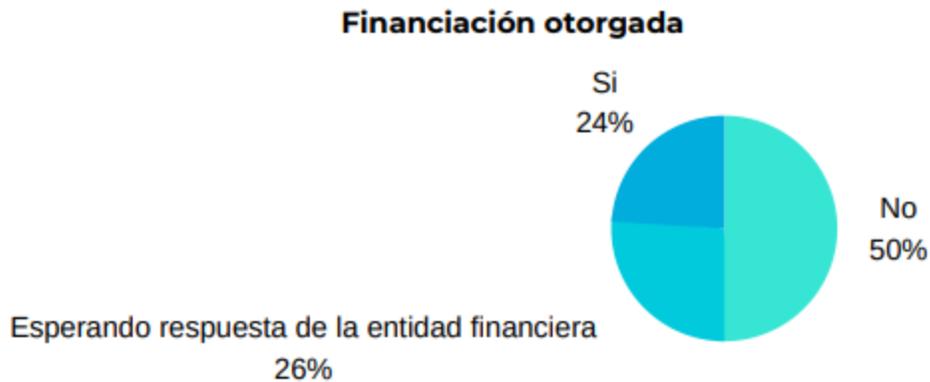
Gráfica 6. Ayudas a empresas que cambian modelo de negocio. Tomado de Cámara de Comercio Barranquilla 2020.

Dentro de los otros campos de conocimiento, se destacan capacitaciones en comunicación escrita, mindfulness, comunicación efectiva, trabajo remoto requeridas para fortalecer las habilidades blandas de los colaboradores.

Se destacan dentro de las medidas comerciales, la generación de alianzas comerciales entre productores y comercializadores, productores y empresas transportistas con el fin de dar atención a los clientes a nivel nacional e internacional.

- **Medidas financieras:** En lo que respecta a las medidas financieras, se analiza que las organizaciones se centraron en la búsqueda de soluciones para mitigar el impacto de los

ingresos no recibidos por ventas, a través de financiación ya fuese mediante los auxilios brindados por el Gobierno Nacional o por Entidades Financieras. De los encuestados muestran que el 50% no obtuvo financiaciones externas mientras que el 24% si tuvo acceso, esto se puede observar en el grafico 7.



Gráfica 7. Financiamiento externo otorgado a las organizaciones. Tomado de Cámara de Comercio Barranquilla.

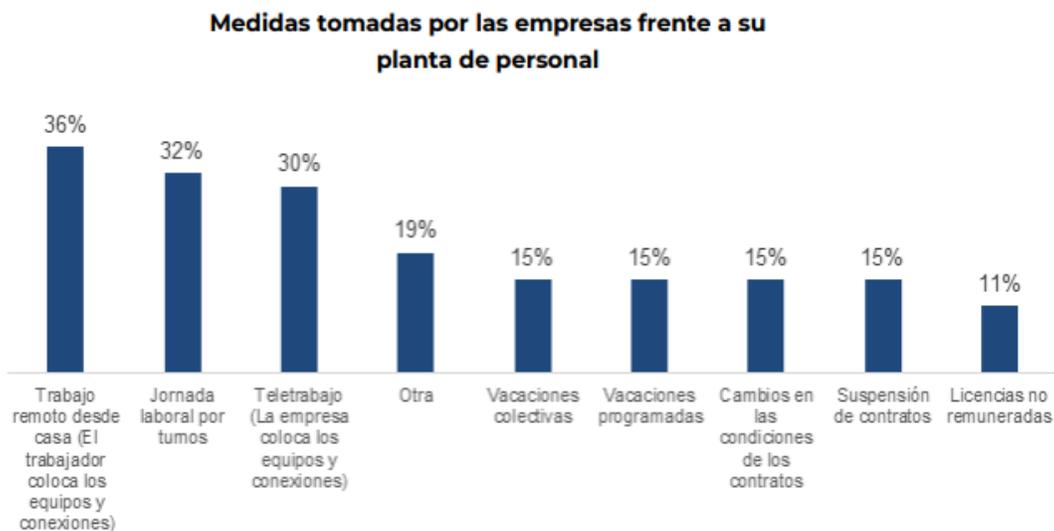
Otra manera con la cual las organizaciones buscaron apalancarse financieramente fue gestionando alternativas de pagos con sus acreedores y/o proveedores, replanificando sus necesidades de material y tomando medidas de personal las cuales serán expuestas en el siguiente punto.

- **Medidas de personal:** En cuanto al factor del empleo, las principales medidas tomadas por los empresarios durante el aislamiento se visibilizan el trabajo remoto desde casa y el Teletrabajo; diferenciando el trabajo remoto desde casa que es donde el colaborador dispone de las herramientas necesarias para desarrollar su labor mientras que el teletrabajo es aquel donde la organización le facilita al colaborador las herramientas

necesarias para su labor.

El cumplimiento de los periodos de vacaciones ya sea colectivas o individuales, fue otra herramienta utilizada por las organizaciones para dar manejo y cumplimiento a las instrucciones dadas por el gobierno nacional.

La jornada laboral por turnos junto a una planeación logística operativa permitió minimizar el número de colaboradores en sitio y, a su vez, minimizar el riesgo de contagio y propagación de la enfermedad.



Gráfica 8. Medidas tomadas por las empresas frente a su planta de personal. Tomado de Cámara de Comercio Barranquilla 2020.

- **Medidas de bioseguridad:** En cuanto a la implementación de los protocolos de bioseguridad, gran parte de las empresas (81%) se acogieron a éstos para ser autorizados a operar, destacándose las del sector comercial, profesional y técnicas.

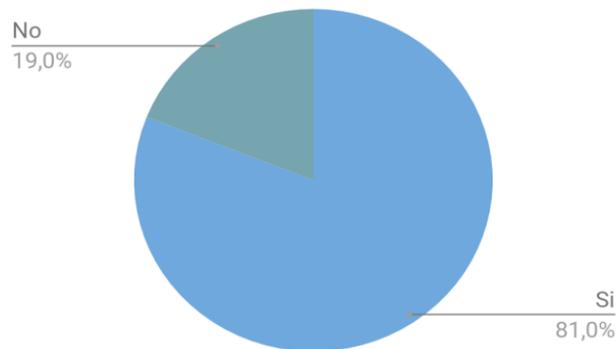
El Protocolo de Bioseguridad fue una guía de manejo específica de gestión dada por el Gobierno Nacional para salvaguardar la integridad de los colaboradores y su familia frente

al Covid-19; dentro de éste se destaca:

- Establecimiento de la ruta de acción en caso de un colaborador positivo para Covid-19 y/o sospecha.
- Adaptación locativa para facilitar lavado de mano frecuentes y/o desinfección.
- Suministro eficiente de los elementos de protección personal (EPP) tales como tapabocas, guantes, gafas y otros elementos de desinfección como gel antibacterial, alcohol.
- Determinación de aforo según dimensiones del área a trabajar y características físicas de acuerdo con el tipo de sitio (abierta y/o cerrada).
- Socialización y sensibilización frente a las causas e impacto del Covid-19 en la salud física y mental de la sociedad.

No obstante, entre las compañías que manifestaron no estar listas con estos protocolos se encuentran en gran medida las micro relacionadas con las actividades de comercio y alojamiento y restaurantes, principalmente por no contar con los recursos para implementarlos, tal como se observa en la gráfica 9.

EMPRESAS CON PROTOCOLOS DE BIOSEGURIDAD



Gráfica 9. Empresas con protocolos de bioseguridad. Tomado de Cámara de Comercio 2020.

Fuente: Gremios del Atlántico. Elaboración CCB y Fundesarrollo.

CAPÍTULO V.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

A través de la documentación e información bibliográfica revisada se puede concluir que el Covid-19 ha impactado fuertemente a todo el mundo; especialmente al sector productivo y económico, los empresarios desde las pequeñas hasta las grandes organizaciones se vieron afectados operativa y económicamente. Aunque considerando las medidas implementadas en Colombia, gran parte de las organizaciones se encuentran listas para continuar operando por medio de protocolos de bioseguridad, sin embargo, existe un grupo que manifestaron no estar listas con estas medidas ya que no cuentan con recursos para implementarlas.

Las organizaciones importadoras y exportadoras a su vez vieron en riesgo su competitividad por lo que tuvieron que repensar o rediseñar sus estrategias para no quedarse en el camino tras el avance del Covid-19. Estrategias como suspensión temporal de operaciones, reducción de personal, teletrabajo fueron algunas de las seleccionadas por estas organizaciones para mantener y sostener en lo posible su negocio; lo anterior destaca de sus líderes el amor por su organización, pero al mismo tiempo, el interés en el bienestar de sus colaboradores.

Con la disminución de las ventas, la parte financiera se vio muy debilitada y al ser este, uno de los músculos principales que da movimiento a la operación (pago de proveedores, atención de obligaciones financieras entre otros) se hizo necesario la implementación de herramientas externas como financiación por entidades o aplicación a auxilios gubernamentales; sin importar cual fuese el origen, esto brindo respaldo a la continuidad de las líneas de negocio, además de

dichas herramientas se implementan estrategias que ayuden al flujo de venta tales como; ventas por internet (plataformas), promociones, domicilios, ampliación en el horario de atención al público, creación de nuevos productos o servicios. Otras organizaciones optaron por una transformación digital, mejoramiento de su calidad, creación de alianzas y la venta de productos de bioseguridad.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en este estudio es importante tener en cuenta que la implementación de protocolos de bioseguridad y la concientización de los colaboradores jugó un papel principal dentro de las estrategias de contingencia al Covid-19.

5.2. Recomendaciones

Dentro de las estrategias a recomendar frente a situaciones adversas que permitan optimizar la competitividad de las organizaciones importadoras y exportadoras se plantean las siguientes recomendaciones:

- Implementar los protocolos de bioseguridad: el recurso más importante de una organización son sus colaboradores; mientras que estos se encuentren bien, la continuidad de esta se garantiza. Así mismo se deben garantizar los implementos de seguridad como tapabocas, gel antibacterial, alcohol; servicio de agua potable para el lavado de manos y jabón es fundamental para evitar un contagio simultáneo en el área.
- Considerar la opción de Teletrabajo o Trabajo Remoto del área administrativa de la organización: con el fin de reducir el número de personas dentro de las oficinas o plantas productivas y así obtener el menor nivel de contagio que pueda afectar a corto y mediano plazo las actividades de la organización; así el colaborador se sentirá más seguro y protegido por parte de sus líderes y contribuye a la situación social del país.

- Reducir la planta de personal por turnos en la planta productiva: a través de la planeación logística, determinar la rotación del personal frente a las actividades para que de esta manera sea menor la exposición del colaborador y del producto final al virus; al igual que la aplicación de pruebas Covid-19 aleatorias y encuestas diarias de salud, de tal manera que se pueda garantizar un ambiente laboral seguro y proteger la vida de todos los empleados y directivos de las organizaciones.
- Establecer Alianzas estratégicas: con el fin de garantizar el desarrollo y entrega de los bienes finales; teniendo en cuenta las restricciones del Covid-19, no solo en Colombia sino en todo el mundo, las alianzas a través de acuerdos comerciales, Joint Venture entre productores, transportadores, distribuidores, será de gran utilidad para mantener la competitividad en medio de la atención de la pandemia.
- Implementar Estrategias Ambidiestras: este tipo de estrategias consisten en realizar algo con la misma habilidad en las dos manos, es decir, enfocarse en el presente, defender lo que se tiene actualmente y en el futuro buscar las nuevas oportunidades que surgen en un nuevo entorno.

Gómez (2020), establece 5 acciones que se pueden desarrollar para implementar la ambidestreza en las organizaciones; inicialmente las organizaciones deben crear un nuevo *mindset*, Dweck (2020) lo define como "la mentalidad de lo posible, la mentalidad de creer que se puede mejorar"; En el caso de las organizaciones es fundamental que estén conscientes que deben estar abierto a los cambios que surgen en el entorno. Luego el *Life long learning* que traducido al español sería aprendizaje a lo largo de la vida, se debe ser un aprendiz toda la vida e ir desarrollando nuevas capacidades que ayuden a tener una mayor iniciativa ante las distintas situaciones a las que se puede enfrentar. Posteriormente

deben tener un desarrollo y consolidación de equipos, la dirección de empresas es una de las actividades más asociativa que hay puesto que conlleva a apostar en los recursos que se tienen para alcanzar los objetivos que han sido planteados por gerencia.

Asimismo, las organizaciones deben desarrollar nuevas *skills* esta acción consiste básicamente en realizar un análisis que ayude a determinar cuál es la capacidad que está necesitando la organización y la que ayudará a tener una mejor respuesta al nuevo contexto. Finalmente, la adaptación temprana y rápida a la nueva era, esta última acción es quizás la más importante, dado que, si cada una de las organizaciones reacciona de manera inmediata a las dificultades o desafíos que el entorno le cree, será muchísimo menor el riesgo de pérdida tanto a nivel económico como productivo.

Grandes empresas importadores y exportadores de la ciudad, se destacan por adaptarse a cada etapa que va dejando el manejo del Covid-19 y sus medidas; la implementación de protocolos basados en las recomendaciones del Gobierno Nacional y poner un paso más allá buscando salvaguardar sus colaboradores y procesos. No son estáticos y la aplicación de las estrategias expuestas han demostrado que les permite continuar en el mercado manteniendo su competitividad aun en contra de los efectos devastadores del Covid-19.

Referencias

- Fabrizio Operti, Mauricio Mesquita Moreira . (24 de Marzo de 2020). *BID*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/coronavirus-comercio-integracion/>
- Alvaro Turriago Hoyos. (2002). *Gerencia de la Innovación Tecnológica*. Bogotá: Alfaomega.
- Blogger*. (4 de Septiembre de 2017). Recuperado el 6 de Febrero de 2021, de <http://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html#:~:text=POBLACI%C3%93N%20Y%20MUESTRA,-Poblaci%C3%B3n%20y%20Muestra&text=Seg%C3%BAAn%20Hern%C3%A1ndez%2C%20Fern%C3%A1ndez%20y%20Baptista,con%20determinadas%20especificacio>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico . (2020). *IMPACTO DEL COVID-19 SOBRE EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN COLOMBIA*.
- Cámara de Comercio Barranquilla y Fundesarrollo. (2020). *Efecto económico del COVID-19 sobre la actividad empresarial del atlántico*. Boletín, Barranquilla. Recuperado el 6 de Febrero de 2021, de <https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/07/Resultados-encuesta-unificada-2-1.pdf>
- Cámara de Comercio de Barranquilla y Fundesarrollo. (2020). *Efectos económicos del COVID-19 sobre la actividad empresarial del atlántico*. Boletín, Barranquilla. Recuperado el 6 de Febreeo de 2021, de <https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/07/Encuesta-en-empresas-del-Atla%CC%81ntico-a-junio-2020.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. Informe especial. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497_es.pdf

Dinero. (4 de Agosto de 2020). *Estamos adportas de la más profunda recesión de nuestra existencia: OMC*. Obtenido de DINERO: <https://www.dinero.com/economia/articulo/impacto-del-coronavirus-en-el-comercio-mundial/283976>

EL TIEMPO, E. y. (27 de Febrero de 2020). Por coronavirus, el dólar sube más de \$ 65 y sobrepasa los \$ 3.507. *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-dolar-vuelve-a-3-500-pesos-por-mas-temores-a-la-epidemia-466814>

Emigdio Rafael Contreras Sierra. (Julio-Diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181. doi:ISSN: 1657-6276

FITECO. (Febrero de 2017). Recuperado el 5 de Febrero de 2021, de <https://www.fiteco.es/estrategias-empresariales/>

Gómez, J. I. (5 de Diciembre de 2016). Los 7 errores clásicos de la planeación estratégica. *Revista Semana* . Recuperado el Enero de 2021, de <https://www.semana.com/opinion/columnistas/articulo/los-7-errores-clasicos-de-la-planeacion-estrategica-por-jorge-gomez/223572/>

Gómez, J. I. (24 de Marzo de 2020). ¿Cuál es la estrategia empresarial en tiempo de COVID-19? *INALDE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de <https://www.inalde.edu.co/blog/direccion-de-empresas/cual-es-la-estrategia-empresarial-en-tiempo-de-Covid-19/>

Grupo Albe Consultoría. (s.f.). *GRUPO ALBE*. Recuperado el 5 de Febrero de 2021, de <https://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:ISBN: 978-1-4562-2396-0

Ministerio de Salud. (06 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-confirma-su-primer-caso-de-COVID-19.aspx>

MINSALUD. (2020). *ABECÈ NUEVO CORONAVIRUS (COVID-19) DE CHINA*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ET/abece-coronavirus.pdf>

Next International Business School. (14 de Marzo de 2019). *NEXTIBS*. Recuperado el 5 de Febrero de 2021, de <https://www.nextibs.com/la-estrategia-empresarial-que-es-y-como-elegirla/>

OIT/CINTERFOR. (2006). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de Calidad, pertinencia y equidad: un enfoque integrado de la formación profesional: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PwAZ3FcXPfJ:https://www.oitcinterfor.org/node/6183+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

Organización Mundial de la Salud. (24 de Febrero de 2010). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/

Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *OMS*. Obtenido de OMS: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Presidencia de la República de Colombia. (23 de Marzo de 2020). Gobierno Nacional expide el Decreto 457, mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio de 19 días en todo el territorio colombiano. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Gobierno-Nacional-expide-Decreto-457-mediante-el-cual-imparten-instrucciones-para-cumplimiento-Aislamiento-Preventivo-200323.aspx#:~:text=El%20Gobierno%20Nacional%20expidi%C3%B3%20el,el%20marco%20de%20la%20>

Pupo, G. A. (11 de Marzo de 2018). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el 6 de Febrero de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

- RAE, R. A. (s.f.). *AEC*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/competitividad#:~:text=La%20Real%20Academia%20Espa%C3%B1ola%2C%20RAE,la%20consecuci%C3%B3n%20de%20un%20fin%E2%80%9D>.
- Richard Smith-Bingham, & Kavitha Hariharan. (2020). *MARSH*. Obtenido de <https://www.marsh.com/co/insights/research/coronavirus-impacto-negocios.html>
- Rodrigo Ospina Duque. (2006). LA REINGENIERÍA DE PROCESOS: UNA HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA INNOVACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(2), 91-99. doi:ISSN: 1900-5016
- Ruedas, M., Ríos, M., & Nieves, F. (Julio-Septiembre de 2009). EPISTEMOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *EDUCERE*, 13(46), 627-635. doi:ISSN: 1316-4910
- TRANSFORMA PARTNERING. (2020). PLAN ESTRATÉGICO. *trans}Forma Partnering*. Obtenido de <https://www.transformapartnering.com/mitigar-covid19/>
- Vargas Rubio, P. A. (07 de Abril de 2020). Desempleo y baja producción son algunos de los impactos del Covid-19 en la economía. *Diario La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/desempleo-y-baja-produccion-son-algunos-de-los-impactos-del-Covid-19-en-la-economia-2988826>
- WIKIPEDIA. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff