



REFORMULACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN TIEMPOS DE CRISIS: EMPRESAS DE BARRANCABERMEJA

STRATEGIC REFORMULATION THROUGH DIGITAL TRANSFORMATION IN TIMES OF CRISIS: COMPANIES FROM BARRANCABERMEJA

YULI SAMARY ESPINOSA DÍAZ¹
OSCAR YAMITH DUQUE CRUZ²

RESUMEN

La emergencia generada por la pandemia denominada covid-19 suscitó que una gran mayoría de las empresas de todos los tamaños se volcara al uso de plataformas digitales para el sostenimiento de sus negocios y enfatizara en mejorar, por ejemplo, su comercio electrónico. Sin embargo, las organizaciones requerían de la revisión de los procesos administrativos que las llevara a pensar en replantear su estrategia a todo nivel, no solo en áreas específicas. Es así como este documento de investigación, a través de

- 1 Magíster en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión, docente de la Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, Colombia. Correo electrónico: yuli.espinosa@ustabuca.edu.co.
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8849-7423>.
- 2 Magíster en Educación, docente de las universidades de la Salle y Católica de Colombia, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: oscaducru@hotmail.com, oyduque@ucatolica.edu.co.
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2606-7724>.

Código JEL: M19

Fecha de recepción: 26/09/2021

Fecha de aceptación: 31/03/2022

doi: <https://doi.org/10.18601/16577175.n30.10>

la revisión documental y la aplicación de entrevistas a un grupo de empresarios de Barrancamerbeja (Colombia), discute el impacto que la pandemia ha tenido en la transformación digital de las compañías y la necesaria reformulación de la estrategia, proponiendo técnicas y herramientas que lo mitiguen. Los datos obtenidos permiten concluir, entre otras cosas, que las empresas pequeñas y medianas, objeto de estudio, se mueven rápidamente hacia la transformación digital. Sin embargo, no ocurre lo mismo en cuanto a la reformulación estratégica.

Palabras clave: estrategia; gestión; innovación; organizaciones; perdurabilidad; tecnología.

ABSTRACT

The emergency generated by the pandemic called covid-19, caused a large majority of companies of all sizes to turn to the use of digital platforms to sustain their businesses and emphasize on improving, for example, their electronic commerce. However, organizations required a review of administrative processes that led them to think about rethinking their strategy at all levels, not only in specific areas. This is how this research document, through the documentary review and the application of interviews to a group of businessmen from Barrancamerbeja (Colombia), seeks to discuss the impact that the pandemic has had on the digital transformation of companies and the necessary reformulation of the strategy; proposing techniques and tools to mitigate it. The data obtained allows to conclude, among other things, that small and medium-sized companies, object of study, are moving rapidly towards digital transformation. However, the same is not the case in terms of strategic reformulation.

Keywords: strategy; management; innovation; organizations; durability; technology.

INTRODUCCIÓN

El proceso de digitalización en el mundo es cada vez más notorio y necesario, pues ha permitido transmitir información al instante desde cualquier ubicación mediante el uso de algún aparato electrónico y una buena conectividad, lo que conlleva establecer una comunicación eficaz e incluso cerrar un negocio. Cerca de 4,66 mil millones de usuarios utilizan internet, es decir, 59,5 % de la población en el mundo. Así mismo, existen 5,22 mil millones de usuarios de telefonía móvil (66,6 %) y 4,20 mil millones que utilizan las redes sociales (53,6 %) de la población (Hootsuit, 2021).

Mencionado lo anterior, se observa que cada día más usuarios en el mundo utilizan diferentes herramientas tecnológicas; sin embargo, no todas las organizaciones han implementado procesos de transformación digital, situación que afloró tras la coyuntura de la pandemia que afectó considerablemente su continuidad y su

operación; así lo manifiesta la encuesta de reactivación productiva en Santander, en la cual un 70,9 % de los encuestados consideró que se vieron muy afectados por las medidas tomadas en el aislamiento preventivo (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020).

Así pues, las empresas no solamente se vieron obligadas a enfrentarse a los retos organizativos cotidianos, sino también a emergencias inesperadas, como la sucedida por la pandemia covid-19, lo cual conllevó que una gran parte de las empresas de todos los tamaños implementaran rápidamente el uso de plataformas digitales para sostener sus negocios y evitar el cese de las operaciones. Algunos datos que sustentan lo anterior son:

- Según informe presentado por la Superintendencia de Sociedades (2020) a finales de septiembre de 2020 durante el primer semestre hubo un total de 3.055 procesos de insolvencia, de los cuales 2.449 fueron de reorganización, lo que representa \$43,2 billones en activos y un total de 126.147 trabajadores.

- La composición de las compañías en Colombia a finales del año 2020 fue: “99 % mipyme, de las cuales 87 % eran microempresas, 9 % pequeñas y 2,6 % medianas” (*Diario la República*, 2021, párr. 6), estructura que se ha mantenido en la historia del país, siendo en su mayoría empresas familiares que surgen de emprendimientos y con recursos propios.

- La Cámara de Comercio de Bogotá reveló que a finales del año 2020 la capital presentó una variación de -12 % de empresas constituidas con relación al año anterior. En cuanto a la creación de empresas nuevas se presentó una disminución del 21% como efecto de la pandemia (*Diario La República*, 2021).

- Las empresas tuvieron que adoptar algunas medidas, entre ellas, el cese temporal de las operaciones (37 %), la adquisición de créditos para capital (15 %), el cambio del modelo de negocio (12 %), la inversión en nueva tecnología (9 %) y la inversión en dotación para los empleados (8 %) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

- El panorama en Barrancabermeja fue un poco más alentador que en el contexto nacional: en 2019 se constituyeron 2.215 empresas, y en 2020 su número pasó a 2.524, lo que representó un incremento del 14 %. En cuanto al número de matrículas canceladas, en 2019 se cerraron 2.074 empresas y en 2020 el número disminuyó a 1.814 (-13 %) (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2020).

Frente a los contextos mencionados se sugiere revisar las estrategias planteadas al interior de cada organización, de manera que la gerencia no sólo centre su atención en un área o unidad específica, o considere equívocamente que con la implementación de una página web, o la creación de redes sociales o la adquisición de un software podrá enfrentar la coyuntura estratégica y tecnológica actual, y con ello lograr la perdurabilidad o la reactivación de su negocio. Muy seguramente dichas

estrategias contribuirán en el área comercial y de mercadeo, pero las compañías requieren medidas más profundas que permitan un cambio trasversal en cada uno de sus departamentos y la vinculación asertiva tanto de sus empleados, clientes y proveedores, como de todas las partes relacionadas que conforman la cadena del negocio.

Por ello, las organizaciones requieren replantear la estrategia establecida mediante acciones que conduzcan a la transformación digital vista como un sistema integrado por diferentes áreas, unidades, procesos, personas, entre otros, de manera que logren la perdurabilidad de sus negocios en el tiempo.

Teniendo en cuenta lo indicado, en este documento se presentan los resultados de la revisión bibliográfica y del acercamiento realizado a un grupo de empresarios de Barrancabermeja (Colombia) para conocer el impacto que les generó la pandemia, y plantear herramientas y técnicas que contrarresten dichos efectos, desde la estrategia y hacia la transformación digital.

BREVE PRESENTACIÓN CONCEPTUAL

Los tres componentes conceptuales sugeridos son tratados como insumo para presentar la propuesta metodológica, que consiste en desarrollar diversas técnicas que permitan reformular la estrategia mediante la transformación digital, de manera que se logre la perdurabilidad de las organizaciones en Barrancabermeja en tiempos de crisis.

Ahora bien, para comprender el primer término, reformulación estratégica, es necesario realizar un acercamiento a la estrategia en sí y al proceso estratégico en el que está inmersa la formulación estratégica.

La estrategia

La estrategia como concepto se ha empleado en distintas épocas y contextos, logrando la incorporación de este término en la dinámica de las organizaciones, siendo un elemento clave para impulsar la perdurabilidad, la productividad, el progreso y la competitividad. Aproximadamente desde el año 2500 se empezó a emplear la antigua China el término estrategia en la actividad militar como herramienta clave para sus fines.

Desde las primeras décadas del siglo xx hasta la actualidad se han generado diferentes discusiones y reflexiones respecto de la incidencia del concepto estrategia en las organizaciones para alcanzar de manera exitosa sus objetivos. A medida que avanzaba el siglo fueron apareciendo distintas acepciones del término, así como algunos nuevos, entre ellos la gerencia, la gestión y la administración estratégica, y por ello la estrategia se ha venido convirtiendo en un proceso planeado que aporta a las labores gerenciales.

Aproximadamente en 1950 el término se comenzó a estudiar *desde el enfoque de planeación y control de los procesos*, como respuesta a los constantes cambios en

el contexto, los cuales deben ser tratados apropiadamente con el fin de minimizar los posibles riesgos que conducirían al fracaso de las iniciativas y los proyectos.

En ese sentido, diferentes autores han definido el concepto; por ejemplo, Andrews (citado en Hofer y Schendel, 1985: 20) indica que “la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos, metas, planes y políticas principales para alcanzar esas metas...”. En la misma línea, Mintzberg *et al.* (1997: 3) señalan que la estrategia es un “patrón de acciones que transcurren en el tiempo”. David (2008) es uno de los autores clásicos que hace énfasis en la estrategia como un proceso, e indica que se trata de una serie de actividades o pasos ordenados y secuenciales que se deben formalizar mediante un documento escrito.

Por su parte, Jones y George (2006) asumen el concepto como un compuesto de decisiones asociadas con las metas a conseguir, junto con las actividades a realizar y aprovechando los recursos de la mejor manera. Hacia el año 2010 los autores Mintzberg *et al.* realizaron una conceptualización, que indica que la creación de estrategias se trata del diseño con criterio, aprendizaje emergente e imaginación intuitiva que pretende que haya transformación y perpetuidad.

Los autores Ross y Kami (citados en David, 2008: 3) indican que, “Sin una estrategia, una organización es como un barco sin timón que navega en círculos. Es como una trampa: no hay adonde ir”.

Por otra parte, Ospina (2010) indica que la estrategia es el conjunto de las diferentes acciones que debe emprender la gerencia para alcanzar los objetivos. Por tanto, en la planeación se deben utilizar de forma eficiente los recursos con que cuenta la compañía para lograr las metas trazadas por la gerencia. Así pues, la estrategia corporativa debe contemplar los siguientes aspectos:

- Establecer estrategias a largo plazo.
- De acuerdo con las situaciones presentadas, disponer que no se cambien sino adaptarlas a las nuevas necesidades.
- Que la estrategia sea elaborada por la alta gerencia, pero concertada con todos los trabajadores.
- Debe estar alineada con su misión, su visión y sus valores corporativos.

Desde un *enfoque normativo*, Ansoff (1998) manifiesta que la estrategia se define como la serie de políticas y normas que la empresa debe tener en cuenta para tomar decisiones, como guía del comportamiento y como técnica imprescindible para la adaptabilidad a los cambios.

Desde *otros enfoques* que permiten que las organizaciones se adapten a las nuevas realidades, la estrategia se relaciona con las fortalezas de las empresas para adecuarse a los cambios que sugiere el mercado y a las demás características. Ohmae (1989) indica que la estrategia es la manera como una organización aprovecha lo mejor de ella y se distingue positivamente.

A su vez, Porter (2011) señala que la estrategia “empresarial” se refiere a los diferentes contextos o mercados en los que debe competir la organización, y las

herramientas o técnicas que debe emplear para acceder a ellos; pero para que la empresa penetre en un mercado es necesario que agregue valor a los bienes o servicios que ofrece con el fin de diferenciarse. Sugiere también que al hablar de estrategia se debe tener en cuenta el desarrollo de actividades que la distinguen de la competencia o mejorar las de los competidores.

Por otra parte, otro aspecto que se debe tener en cuenta para el logro de los objetivos estratégicos es la planeación financiera:

... uno de los principales beneficios de la planeación financiera es que asegura la congruencia interna entre las diversas metas de la empresa. El concepto de tasa de crecimiento sustentable capta este elemento de manera precisa. Además, ahora se aprecia la manera en que puede usarse un modelo de planeación financiera para probar la factibilidad de una tasa de crecimiento planeada (Ross *et al.*, 2012: 74).

Además, la estrategia no es un elemento aislado y cuya responsabilidad recae en la organización; al respecto Freeman (2004) indica que los grupos de interés son vitales para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, y deben incorporarse a sus procesos de planeación, dado que los *stakeholders* son individuos o grupos que pueden intervenir y afectar el logro de los objetivos.

La estrategia es el mecanismo que permite que las organizaciones planeen de manera correcta y puedan adaptarse a los cambios. En cuanto a ellos, Hannan y Freeman (1977, citados en González, 2015: 73), indican que las empresas estarán en un constante “proceso evolutivo de adaptación y que solo sobreviven las organizaciones con mejor desempeño”. Por su parte, Reed (2012: 4) señala que:

La adaptabilidad implica capacidades cognitivas y de comportamiento con respecto a: (1) mantener la conciencia situacional y reconocer cuándo se necesitan cambios de comportamiento, (2) cambiar el comportamiento de una manera que produzca un funcionamiento organizacional más efectivo y (3) evaluar el resultado y hacer ajustes adicionales, según sea necesario, para lograr los resultados deseados.

De igual forma, en palabras de Mintzberg:

... la estrategia implementada de una empresa es producto de toda estrategia planeada que en realidad se pone en acción (las estrategias deliberadas de la empresa) y de cualquier estrategia no planeada o emergente [...] muchas estrategias planeadas no se implementan debido a cambios imprevistos en el entorno (no se concretan) (como se citó en Hill y Jones, 2011: 24).

Lo que lleva a que las empresas estén revisando las tendencias del mercado para ajustar sus bienes o servicios a las necesidades de los consumidores.

Así mismo, Wheelen y Hunger (2013) mencionan que las estrategias están relacionadas de manera directa con la toma de decisiones, y en la medida que estas

crezcan se incrementa el caos-complejidad, lo que requiere tomar decisiones estratégicas. Asimismo, manifiestan que la estructura básica de una empresa debe ser la que soporte la estrategia, o de lo contrario la alta gerencia tendrá que decidir si la estrategia propuesta es apropiada o si los organigramas y la estructura deben mutar.

Por tanto, la estrategia es el camino que conduce a las organizaciones a transformar y trasladarse en cualquier momento a otro de los objetivos establecidos. Expresado lo anterior, se infiere que el camino que deben seguir las organizaciones es una Ruta Estratégica-Planeación Estratégica (Serna, 2014).

Concluyendo: las entidades económicas deben realizar ajustes permanentes a los recursos disponibles, de manera que se puedan vislumbrar las oportunidades que brinda el contexto y lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. Habitualmente, mediante la aplicación de “estrategias”, las organizaciones emplean herramientas que les permiten analizar las tendencias del mercado y las posibles afectaciones que este tendrá en sus negocios. Sin embargo, la dinámica de las actividades comerciales, las decisiones políticas, las necesidades sociales y las diferentes crisis que afronta la sociedad, conllevan diseñar nuevas herramientas que permitan anticiparse y mitigar las posibles afectaciones. Por consiguiente, se recomienda establecer la estrategia como una forma de apoyar la gerencia y el alcance de los objetivos corporativos, minimizando los posibles impactos.

Proceso estratégico

David (2008) presenta una propuesta en la que la estrategia debería considerarse como una serie de actividades o pasos ordenados y secuenciales que se deben formalizar en un documento escrito; desde la apropiación de la declaración de la misión, la auditoría interna y externa, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias y políticas, la asignación de recursos, hasta la medición y evaluación de resultados.

Como primera medida habla de la Formulación Estratégica (FE) que incluye:

- El desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- La realización de auditorías externas e internas.
- El establecimiento de objetivos a largo plazo.
- La creación, evaluación y selección de estrategias.

Como un segundo paso aparece la implantación estratégica, que incluye:

- Los asuntos relacionados con la gerencia.
- Los asuntos relacionados con la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la investigación y el desarrollo, además de los sistemas de información de la gerencia.

Por último, la evaluación de la estrategia, cuyos pasos se resumen en medición y evaluación del rendimiento, permiten verificar los planes y la optimización de

los procesos. No obstante, la formulación, la implementación y el control de la estrategia exigen a las empresas tomar decisiones asertivas para su crecimiento y mejora continua.

Por su parte Munch (2014), basado en los postulados de David, sugiere los siguientes pasos para el despliegue estratégico:

- Diagnóstico estratégico: cultura organizacional, análisis externo, auditoría del entorno, análisis interno y auditoría organizacional.
- Direccionamiento estratégico: misión, visión y objetivos corporativos.
- Formulación estratégica: mapas estratégicos, ejes estratégicos, operacionalización y alineamiento estratégico.
- Sistema de control.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente documento está enfocado en la FE como parte fundamental que se da en la revisión de los procesos donde se operacionaliza la estrategia, como se explica a continuación.

Formulación estratégica

Es importante señalar que algunos autores han coincidido en que la FE hace parte de la Planeación Estratégica (PE), concepto que está inmerso en la primera fase del proceso administrativo: la planeación. Así pues, la PE establece los lineamientos macro (generales) de la planeación, que debe ser diseñada por los integrantes de la parte superior jerárquica de la empresa, y que suministrará los medios para el logro de los objetivos estratégicos o generales de la empresa (Munch y García, 2006).

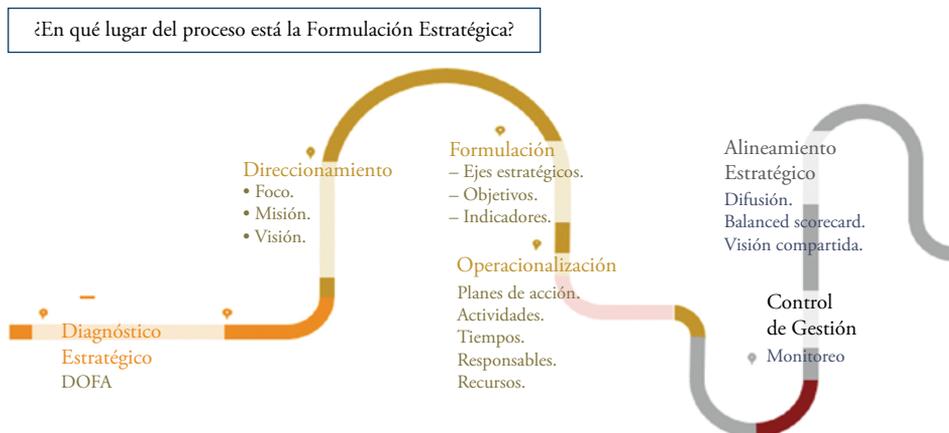
En palabras de Serna (2014: 55) la PE es:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Teniendo en cuenta la figura 1 y los conceptos compartidos sobre el proceso de PE, es importante indicar que la FE se ubica como el tercer paso, antecedido por el diagnóstico y el direccionamiento estratégicos. Así pues, culminadas estas dos etapas la empresa debe seleccionar los proyectos estratégicos, ejes o áreas que han de integrar el PE de la corporación (Serna, 2014).

De acuerdo con la Real Academia Española (2014), etimológicamente la palabra formulación proviene del latín *formŭla* (regla) y de *ula* (instrumento para medir). Por su parte, estrategia viene del latín *strategĭa* “provincia bajo el mando de un general”. Teniendo en cuenta lo anterior, a criterio de los autores la estrategia es la operacionalización de ejes (apartados), objetivos y proyectos de carácter estratégico surgidos del análisis y de un direccionamiento estratégico anterior.

Figura 1. La formulación estratégica al interior de la planeación estratégica



Fuente: elaboración propia a partir de Serna (2014).

Entonces, la FE se basa en proyectos que son resultado de haber seleccionado las opciones más apropiadas que le permitirán a la empresa tener un buen desempeño, y llevar a cabo satisfactoriamente su misión y visión. Se sugiere que estos proyectos estratégicos sean pocos y que en ellos se concentren todos los esfuerzos de los integrantes de la empresa:

- Un plan estratégico general de marketing.
- La actualización de la tecnología.
- La reorganización estructural.
- Planes globales de calidad.
- Una estrategia centrada en el cliente.
- Un plan estratégico de gestión humana.
- Un plan global de costos.

Los proyectos estratégicos deben estar alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos, y ser comunicados a todos los colaboradores de la organización. Además, se deben realizar ordenadamente y teniendo en cuenta las estrategias, los planes de acción y el presupuesto, entre otros.

Como se explicó, en este documento se propone que las organizaciones objeto de estudio realicen un proceso de Reformulación Estratégica (RE) suscitado por el covid-19 y usando como herramienta la transformación digital. Es por ello que se ha conceptualizado brevemente lo relacionado con la FE como insumo que le permite a las empresas plantearse, en primera instancia, la necesidad de realizar un proceso de PE y, como segunda medida, reformular estratégicamente aquellos proyectos que se vieron afectados por la citada pandemia.

Cuando se revisan los antecedentes investigativos de la RE se encuentra que en la mayoría de empresas se adoptó una nueva concepción de los elementos de planeación como, por ejemplo, la misión, la visión o los objetivos, pero no específicamente de la estrategia, y de aquellas tácticas que requieren los proyectos estratégicos para mitigar el impacto de la coyuntura y preparar a la organización para futuras situaciones similares.

Transformación digital

A partir de la revisión de distintos documentos e investigaciones la Transformación Digital (TD) se puede conceptualizar como la integración de procesos digitales en todas las áreas funcionales de las organizaciones que suscitan cambios fundamentales en la manera de realizar las actividades, alentando hacia un cambio cultural a todos los *stakeholders*.

La TD es una frase que está a la vanguardia en las empresas de cualquier tamaño y que se han visto obligadas a adaptarse a un universo digital y tecnológico, buscando mantenerse competitivamente en el sector. Foncillas (2020: 14), indica que abordar correctamente la TD se traduce en desarrollarla junto con la visión, el liderazgo, la cultura y las capacidades en los tres niveles de la organización (en palabras de los autores de este documento, estratégico, táctico y operacional): “Se trata del cambio en el comportamiento y la forma de pensar de las personas frente a la digitalización [...] puede considerarse una revolución industrial.

En ese orden de ideas, la TD implica reelaborar los conceptos y la práctica de los servicios, los procesos, las actividades y las estrategias, usando como instrumento la tecnología digital, apalancada en las competencias de los colaboradores, de los clientes, de los proveedores y de las altas directivas, permitiendo que las empresas mejoren su competitividad en el entorno económico cambiante y turbulento de la actualidad.

En el mismo sentido, Valderrama (2019) señala que la TD abarca todos los sectores de la economía, donde las cadenas de valor se adaptan a los cambios que están generando los consumidores tecnológicos o digitales.

¿Qué es Transformación Digital?

Si se pudiese concretar en frases cortas lo que es la TD se diría que:

- Es necesaria para competir.
- Es un cambio cultural.
- Se debe poner al cliente en el centro.
- Se trata de un cambio estratégico.
- Es una herramienta que ayuda a simplificar procesos y tiempo.
- Afecta a toda la empresa.

¿Qué no es Transformación Digital?

Así pues, la TD no es, o no es solamente:

- Big Data.
- Digitalización.
- Creación o compra de aplicaciones.
- Creación de contenidos para redes sociales.
- Compra de tecnología para la organización.
- Sistemas o plataformas Customer Relationship Management (CRM).
- Creación de páginas empresariales en la red-Web.

Modelo de Transformación Digital

Como se indicó, las organizaciones requieren mecanismos que les permitan aplicar la TD en todos sus niveles. A continuación se presenta la propuesta de un modelo que puede ser aplicado en las organizaciones que deseen iniciar dicho proceso:

I. Foco 1. *Visión y personas*. El liderazgo ahora debe ser estratégico y debe haber un cambio cultural.

II. Foco 2. *Colaboradores*. Tener en cuenta las capacidades del talento humano interno.

III. Foco 3. *Capacitación*. Debe tratarse de un mejoramiento continuo.

IV. Foco 4. *Clientes*. Tener en cuenta la experiencia de los usuarios y sus sugerencias.

V. Foco 5. *Lo cuantitativo*. Enfocar un proyecto estratégico en el análisis de los datos.

VI. Foco 6. *Los procesos*. Integrar nuevos diseños organizacionales.

Continuando, y con el fin de presentar otros aspectos que son relevantes en este proceso de conceptualización de la TD, enseguida se presenta un breve resumen de los nuevos cargos o roles que han surgido en estos tiempos, y el nuevo léxico que se utiliza en el día a día de las organizaciones:

Tabla 1. Nuevos roles y palabras en la Transformación Digital

Nuevos roles digitales	Nuevos conceptos de TD
Estratega digital, Digital Leaders, Chief Digital Officer (CDO), Chief Technology Officer (CTO), Estratega inteligente, Diseñador estratégico.	Servidores virtuales, seguridad informática extendida, GSuite, vigilancia tecnológica, benchmarking digital, fintech, block chain, cloud computing, Inteligencia Artificial (IA), Internet de las Cosas (IoT), smart cities, Industria 4.0, 5G, Internet 3D, Impresión 3D, Fabricación Aditiva-3D printing, Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management (SCM), customer experience, omnicanalidad, marketing digital, social media, ECOMMERCE, market places, martech, marketing automation, data intelligence, análisis de datos, big data, redes sociales, crowd sourcing, sistemas autónomos de transporte, sistemas inteligentes de energía, modelación y simulación virtual, e-Learning, Massive Open Online Courses (MOOC).

Fuente: resumen de los nuevos roles y palabras en la transformación digital; elaboración propia (2021).

Figura 2. Organizador gráfico de los nuevos conceptos de TD



Fuente: elaboración propia (2021).

A manera de conclusión

Una investigación realizada en el año 2019 por Dell Technologies, ubica a Colombia como el quinto país con mayor madurez digital dentro de una lista de 40 países encuestados. Sin embargo, con la llegada de la pandemia ocasionada por el covid-19, muchas empresas de diferentes sectores económicos se han visto obligadas a agilizar su digitalización por lo cual, resulta clave blindarla con altos niveles de seguridad (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico [ccce], 2020).

Perdurabilidad Empresarial

Algunos autores han definido el concepto de Perdurabilidad Empresarial (PE) así:

- Rivera (2012) manifiesta que la perdurabilidad se puede entender como supervivencia.
- “Es la capacidad de las empresas para perdurar a pesar de la presencia de cambio turbulento” (Castillo, 2018: 2).
- Por su parte, Peña (2010) indica que el concepto de *business resilience* está relacionado en gran medida con la capacidad de reacción de las organizaciones para recibir cambios en un alto nivel, adaptarse de manera ágil a dichos cambios, llevar el control del cambio evitando grandes consecuencias, aprovechar el cambio generando ventajas competitivas, responder de manera asertiva y positiva a las situaciones, y ser perdurable o sostenible durante largos períodos de tiempo.
- En esa misma línea Vélez *et al.* (2005) señalan que una empresa perdurable presenta resultados financieros “superiores” a través del tiempo, adecuándose a lo intenso del contexto.
- Bolton (2004) indica que una empresa logrará ser resistente/perdurable como consecuencia del correcto desarrollo de la resistencia individual de su talento humano (gente), la cual depende de las interacciones entre los individuos y su entorno.
- Barret (2004) habla de una “resistencia individual”, e indica que es la capacidad de las personas para mostrar fortaleza y lograr ser flexibles al encontrarse en situaciones realmente críticas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación desarrollada por Beltrán (2006: 10-15) indica que existe una gran cantidad de problemáticas estratégicas, tácticas y operacionales, a las que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas. De ellas se destacan las que este equipo investigador considera tienen directa relación con el objeto de estudio, por lo cual evitarían que las organizaciones sean perdurables:

1. Inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas.
2. Desconocimiento de las características del consumidor final, de sus productos o servicios y sus necesidades futuras.
3. Desconocimiento de las empresas que desarrollan su misma actividad en el ámbito local y en el internacional.
4. Bajo nivel de desarrollo tecnológico tanto a nivel de producción como herramienta del equipo administrativo.
5. Reparto de utilidades, tanto entre los miembros de la familia que laboran como para los socios familiares que no trabajan en la empresa; informalidad respecto de los mecanismos de toma de decisiones; choque generacional ante las disyuntivas tecnológicas, comerciales y financieras; políticas de atracción de nuevos

socios, familiares o no; elección de nuevos administradores que no son familia y sucesión en el mando.

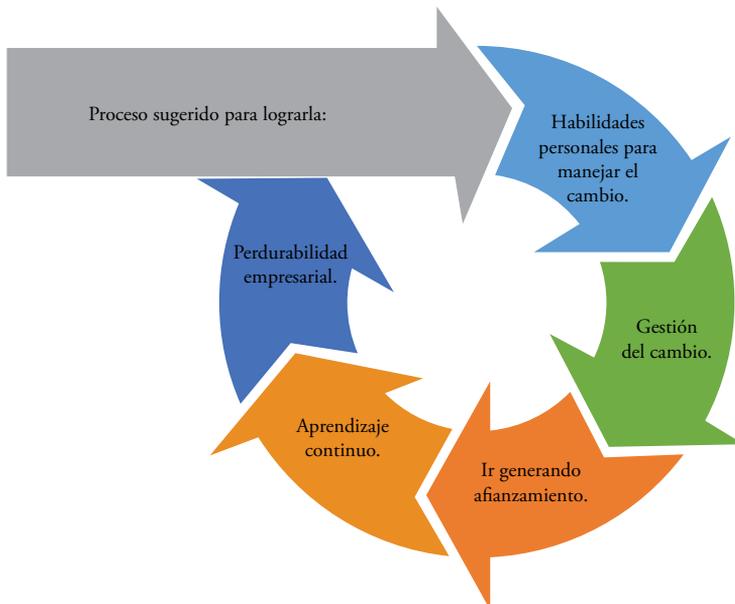
6. Inexistencia de planes de mercadeo que permitan, mediante la identificación de la necesidad de un consumidor, generar una acción en la organización para satisfacerla en el corto, mediano y largo plazos.

Méndez y Peralta (2019: 120) sugieren a los directivos acciones en medio de la turbulencia:

... en entornos turbulentos, caracterizados por el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad, la actuación de la dirección de la organización se enfrenta a problemas de gestión. Entonces, sería relevante promover el buen uso de múltiples indicadores que le permitan a los directivos: 1) entender el entorno; 2) coordinar acciones y reconfigurar la operación; 3) aprender de las acciones; y 4) integrar el nuevo conocimiento.

Condensando los comentarios señalados, lograr la perdurabilidad organizacional a través del tiempo y con características de éxito requiere un esfuerzo mancomunado de los *stakeholders* que serán los responsables de dichos procesos. Para que lo mencionado tenga efecto, se sugiere implementar un proceso que integre distintos aspectos de la organización, entre los que se destaca la gestión del cambio y el aprendizaje continuo:

Figura 4. Proceso sugerido para lograr la perdurabilidad empresarial



Fuente: elaboración propia a partir de Castillo (2018).

En esta propuesta se observa que la PE es un proceso, un ciclo continuo que debe estar ajustándose frecuentemente, y que se espera prepare a las organizaciones para los cambios inesperados que exige el contexto.

METODOLOGÍA

La investigación cualitativa se orientó a entender y detallar los fenómenos, explorándolos desde el contexto de los participantes. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010: 364), “El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodea, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados”.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación es de corte descriptivo-analítico, dado que, en primera instancia, se realiza una revisión documental de los referentes teóricos de la investigación utilizando bases de datos, recursos electrónicos, revistas, informes económicos, entre otros, que permitieron comprender los conceptos que enmarcan la investigación, los cuales fueron analizados posteriormente con el objeto de estudio desde su entorno y práctica empresarial.

Como segunda medida, se emplea como herramienta de recolección de información la entrevista estructurada aplicada a la muestra seleccionada del total de empresas de Barrancabermeja, donde el entrevistado se centra en responder las preguntas guía establecidas con anterioridad (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

Posteriormente se analizan las diferentes herramientas de transformación digital y de formulación estratégica, para determinar cómo se alinean con las necesidades de las empresas de Barrancabermeja estudiadas en tiempos de pandemia, de manera que les permita lograr su perdurabilidad.

Muestra

Los informantes clave que participaron voluntariamente en la aplicación del instrumento fueron 23 pymes de los diferentes sectores económicos, tales como agricultura, industrial, servicios y comercial de la jurisdicción de Barrancabermeja (Colombia).

Estos empresarios fueron convocados a un evento organizado por la Cámara de Comercio de Barrancabermeja en el marco de un Programa de Transformación Digital en el año 2021.

Instrumento de recolección de información

La herramienta de recolección de información utilizada fue la entrevista estructurada aplicada a pymes de la ciudad de Barrancabermeja (Santander, Colombia) y se discriminó de esta manera:

- Una pregunta de selección múltiple con el fin de identificar el sector económico al cual pertenece la pyme.
- Dos preguntas cerradas y mutuamente excluyentes, enfocadas en la FE y la TD.
- Una pregunta abierta enfocada en la PE, cierre de empresas.
- Dos preguntas de selección múltiple mutuamente excluyentes, enfocadas en las herramientas y técnicas digitales que han incorporado para contrarrestar la pandemia, y las áreas o departamentos en los que las empresas orientan sus esfuerzos estratégico-tácticos.

El instrumento fue validado a través de juicios de expertos temáticos y metodológicos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados tienen que ver con la transferencia de la información y eso, según Williams, Grinell y Unrau (2005), se refiere a que no se busca generalizarlos a una población más extensa, sino que puedan ser aplicados a otros contextos. Es decir, no se refiere a la opinión generalizada de todos los empresarios de Barrancabermeja, sino que con ellos se puede inferir una idea general de lo que la crisis por la pandemia ha ocasionado en las pymes.

A partir de la triangulación de los conceptos, la percepción de los informantes clave y la interpretación de los investigadores, se logró hacer un prediagnóstico con las pymes participantes en el que se determinó cómo la pandemia los afectó, poniendo en riesgo la perdurabilidad de sus negocios, y cómo a través de la transformación digital y la reformulación estratégica se puede tener un nuevo horizonte que conlleve su reactivación y fortalecimiento empresarial.

Luego de la revisión literaria y de la información suministrada por los entrevistados, se procedió a sistematizarla y analizarla a partir de los tres focos de discusión propuestos: RE, TD y PE. Para lograrlo, se confrontó la información a través de una matriz que permitió vislumbrar el panorama de las pymes:

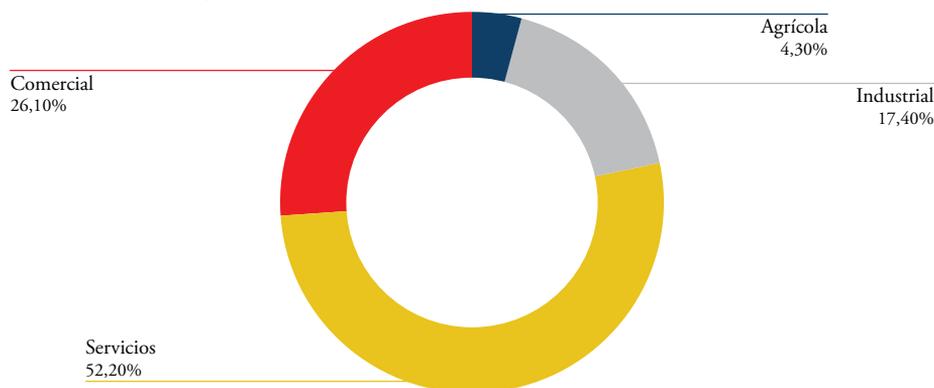
Tabla 2. Matriz de focos de discusión

Foco	Empresas		
	E.1	E.2	E. n...
FE/RE			
TD			
PE			

Fuente: descripción de la matriz de focos de discusión; elaboración propia (2021).

Las pymes entrevistadas corresponden en un 52.2 % al sector servicios, un 26.1 % al sector comercial, un 17.4 % al sector industrial y un 4.3 % al agricultor:

Figura 5. Sectores empresariales objeto de estudio



Fuente: elaboración propia (2021).

En lo relacionado con la formulación/reformulación estratégica

A los entrevistados se les indagó por su conocimiento sobre el concepto de formulación/reformulación estratégica, y si contaban con un proceso de planeación estratégica establecido, lo que dio como resultado:

- Que conocen el concepto de planeación estratégica o de estrategia, sin embargo, no les quedó claro a qué se refería la reformulación estratégica.
- Que diecisiete pymes no cuentan con un proceso de planeación estratégica mientras que seis de ellas lo aplican.

Adicionalmente, se consultó en qué departamentos o áreas enfocaban su planeación estratégica y diecinueve pymes indicaron que se orientan al área comercial, y las demás a las áreas de producción, talento humano, financiera, administrativa y tecnología.

La planeación estratégica constituye un eje fundamental para el crecimiento y la perdurabilidad de las organizaciones. Se trata de un proceso que requiere de, por lo menos, siete pasos, entre los cuales se encuentra la formulación estratégica; sin embargo, al hablar de este término las empresas encuestadas se remiten a los planes de acción enfocados únicamente en las ventas o en elementos de la planeación como la visión y la misión.

Por lo anterior, al conversar con los gerentes o administradores sobre los ejes estratégicos, los objetivos específicos o los indicadores tácticos, se identificó que el motor principal de la estrategia se centra en las metas de una de las áreas funcionales: ventas.

No obstante, de la investigación se infiere que para afrontar turbulencias y crisis, o la presencia de una pandemia, las empresas deben incorporar la planeación estratégica en todas sus áreas, pues ello les permitirá tener una concepción más

amplia de su negocio y de los posibles riesgos que pueden enfrentar en un contexto cambiante, que requiere estar alerta para una adecuada toma de decisiones.

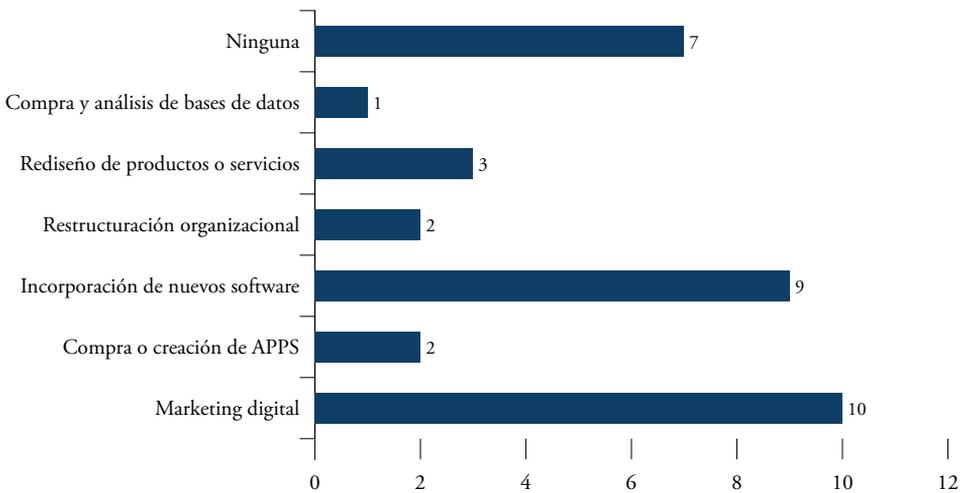
Así pues, diversas organizaciones implementan planes estratégicos, aunque estos no se aplican a todas las áreas o puestos de trabajo, de forma que existe una clara inconsistencia entre la formulación estratégica y la realidad de la operacionalización diaria (Munch y García, 2006).

En lo relacionado con la transformación digital

Se consultó con las empresas si habían implementado procesos de transformación y el resultado fue que diez de ellas lo habían hecho y trece no. La transformación digital es la integración de tecnología en todas las áreas funcionales de una organización y, por ende, se entiende que los empresarios entrevistados lo incorporaron de esa manera.

Sin embargo, se hizo otra pregunta de selección múltiple con el fin de observar con exactitud las herramientas digitales incorporadas para contrarrestar la crisis producto de la pandemia, y si se habían instrumentalizado en toda la organización, frente a lo cual los empresarios eligieron las diferentes herramientas propuestas por el equipo investigador, generando el siguiente resultado:

Figura 6. Herramientas digitales implementadas por las empresas para contrarrestar la pandemia



Fuente: elaboración propia (2021).

De acuerdo con la figura 6, diez empresarios han implementado marketing digital, nueve han incorporado nuevo software, siete ninguna herramienta, tres han rediseñado productos o servicios, dos han comprado o creado aplicaciones (APP), dos han reestructurado su organización y uno ha comprado bases de datos.

Por consiguiente, los empresarios han enfocado sus esfuerzos en las áreas comerciales y de mercadeo, y no han integrado el concepto de transformación digital a todas las áreas funcionales del negocio. Así mismo, sólo dos empresas han percibido las herramientas de transformación digital en directa relación con los procesos administrativos, es decir, con la planeación y organización de sus pyme.

Cabe resaltar que en este cuestionario se incluyó la totalidad de empresarios objeto de estudio, y no solamente aquellos que han implementado procesos de transformación digital, lo que demuestra que, de una u otra forma, han tenido relación con alguna herramienta digital. Sin embargo, ello no implica que estén integrando todos los procesos que incluye el concepto de TD, pues posiblemente no estén al tanto de todo lo que abarca el concepto, pero son conscientes de que han implementado una u otra de las herramientas relacionadas con el término. Por lo que es necesario que comprendan la importancia y la incidencia de este término, con el fin de analizar todas las áreas que involucra su operación y revisar las acciones requeridas para su correcta implementación, puesto que transformar digitalmente una empresa no significa simplemente incorporar herramientas enfocadas en marketing o aplicativos, sino que comprende una mirada más extensa que incluye la cultura organizacional, la tecnología, el liderazgo, la optimización de los procesos y el talento humano, entre otros.

En lo relacionado con la perdurabilidad empresarial

Ahora bien, con relación a la perdurabilidad empresarial, entendida como la capacidad de las organizaciones de mantenerse en el tiempo a pesar de los cambios que se puedan presentar (Castillo, 2018), se les consultó sobre las razones por las cuales consideran que se cerraron empresas en este tiempo de covid-19, a lo que respondieron:

- Alta carga impositiva.
- Falta de recursos económicos.
- Inexperiencia empresarial.
- Temor a perder el capital invertido.
- Ausencia de asesoría con expertos.
- Carencia de planes de mercadeo.
- Disminución en las ventas.
- Altos costos en trámites y burocracia.
- Falta de apoyo gubernamental.
- Inadecuadas previsión y planeación.
- Falta de resiliencia y miedo al cambio.
- Disminución de la cantidad de clientes.
- Malas negociaciones.
- Falta de oportunidades.
- Más gastos que ingresos.

Como se observa, los empresarios consultados de la ciudad de Barrancabermeja consideraron que son múltiples las razones por las cuales las empresas no han perdurado en esta época de crisis, sin ponderar si una pesa más que otra. Por lo tanto, la perdurabilidad empresarial requiere no solamente de la organización sino de entes gubernamentales, instituciones educativas, ONG, entre otras, que, mediante programas y planes de acción, soporten y respalden a las pymes.

Propuesta: alineación de los tres conceptos

Teniendo en cuenta la información encontrada en el proceso de revisión documental, y los datos que fueron explicados en el apartado anterior, el grupo investigador considera que una forma apropiada de contrarrestar las consecuencias de una pandemia para las empresas y lograr su perdurabilidad, consiste en articular la reformulación estratégica con la transformación digital en todas las áreas de la organización.

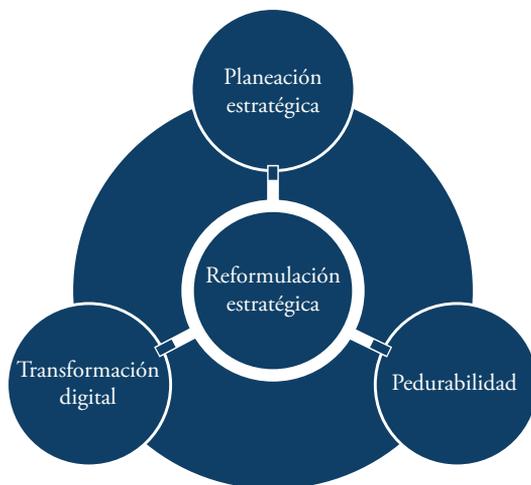
Las empresas deben implementar desde su inicio la planeación estratégica, la planeación táctica y la planeación operacional. A medida que los cambios en el contexto y al interior de la empresa así lo requieran, deberán replantearse no sólo la estrategia sino los elementos de la planeación, los planes tácticos y los planes operacionales. La reformulación estratégica implica repensar aquellos factores que se vieron afectados por la crisis en todos los niveles de la organización. Por lo tanto, no se puede pensar en una reformulación estratégica sectorizada.

En ese orden de ideas, la transformación digital es una de las herramientas más importantes para mitigar el impacto de la crisis que la pandemia ha ocasionado en las empresas de la jurisdicción estudiada. Dicha transformación se debe aplicar a todas las áreas funcionales de la organización, las cuales deben ser parte del *despliegue estratégico*, que no es otra cosa que llevar el pensamiento estratégico a todo el ente económico.

Ahora bien, al ser cada caso empresarial único, con necesidades particulares, la gerencia y la junta directiva deben involucrar todos los *stakeholders* de la organización en la incorporación de las herramientas y técnicas de TD específicas, que permitan el logro de los objetivos estratégicos. No se puede pretender solucionar los problemas de una empresa con la creación de una página web o la adquisición de un software, sino que es preciso empoderar a todo el equipo de trabajo en el nuevo lenguaje de transformación digital, alcanzando así un cambio en la cultura organizacional.

Por consiguiente, se propone el siguiente esquema que evidencia la interrelación, la interdependencia y la interacción de los focos de discusión estudiados en esta investigación:

Figura 7. Descripción de la alineación de los tres conceptos para lograr la perdurabilidad empresarial



Fuente: elaboración propia (2021).

En ese sentido, la perdurabilidad de las empresas se puede ver afectada por distintas situaciones, y más aún con la llegada inesperada de una pandemia que ha perturbado de manera significativa la hipótesis en marcha de los negocios. En ese sentido, se propone que cada empresa logre la integración de estos tres conceptos y revise periódicamente su reformulación estratégica.

CONCLUSIONES

Las organizaciones no solamente se enfrentan diariamente a retos organizativos, sino también a eventos inesperados, como lo sucedido por la pandemia covid-19, que las llevó a implementar de manera ágil el uso de plataformas digitales para el sostenimiento de sus negocios y evitar el cierre de sus operaciones.

Por lo tanto, las empresas deben realizar ajustes a los recursos disponibles de manera que se puedan vislumbrar las oportunidades que brinda el contexto y lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, lo que conlleva diseñar nuevas herramientas que permitan anticiparse y mitigar las posibles afectaciones. Es así como la estrategia aparece como una forma de apoyar la gerencia y el alcance de los objetivos corporativos, minimizando los posibles impactos.

Con base en lo anterior se desarrollaron tres conceptos básicos: la formulación estratégica, la perdurabilidad empresarial y la transformación digital. La formulación estratégica es un paso del proceso estratégico que se debe enfocar en la revisión de los procesos del diagnóstico y el direccionamiento estratégico, para pasar a hacerlos operativos en ejes estratégicos y planes de acción específicos. De igual forma, la perdurabilidad empresarial se debe entender como la capacidad de las empresas

para continuar con sus operaciones o actividades económicas en el tiempo, luego de enfrentarse a cambios turbulentos e inesperados.

Por otra parte, la transformación digital conlleva la integración de procesos digitales en todas las áreas funcionales de las organizaciones, lo que suscita cambios fundamentales en la manera de realizar las actividades, alentando un cambio cultural de todos los *stakeholders*.

A partir de la triangulación de los conceptos indicados, la percepción de los informantes clave, y la interpretación de los investigadores, se logró un prediagnóstico con las pymes participantes que determinó cómo la pandemia las afectó poniendo en riesgo la perdurabilidad de sus negocios, y cómo, mediante la transformación digital y la reformulación estratégica, se puede alcanzar un nuevo horizonte que conlleve la reactivación y el fortalecimiento empresarial.

La información obtenida en esta investigación indica que las empresas pequeñas y medianas objeto de estudio se dirigen rápidamente hacia la transformación digital, pero no la realizan frente a la reformulación estratégica. A su vez, las organizaciones deben revisar de manera integral las estrategias planteadas y no enfocarse en un área específica, debido a que dichas estrategias contribuirán, por ejemplo, al logro de los objetivos del área comercial, pero no abarcará toda la empresa.

De igual forma, la comunicación y la vinculación asertiva tanto de los empleados, los clientes y los proveedores, así como de todas las partes relacionadas que conforman la cadena del negocio, deben ser elementos transformadores que permitan la perdurabilidad de las empresas.

Desde su creación las empresas deben implementar planeación estratégica, planeación táctica y planeación operacional. La reformulación estratégica implica repensar aquellos factores que se vieron afectados por la crisis en todos los niveles de la organización.

La transformación digital es una de las herramientas más importantes para mitigar el impacto de la crisis que la pandemia ha ocasionado en las empresas de la jurisdicción estudiada. Ella debe alinear la estrategia con las nuevas formas de negocio. Por lo tanto, se debe reformular la estrategia planteada, empleando acciones que conduzcan a una transformación digital que integre todas las áreas, de manera que se logre la perdurabilidad de los negocios.

Finalmente, se propone que cada empresa logre la integración de los conceptos de planeación estratégica, transformación digital y perdurabilidad, y revise periódicamente la reformulación estratégica como eje central del proceso.

Una de las principales limitaciones de la investigación fue la imposibilidad de acceder a una mayor cantidad de empresas en la jurisdicción, por lo que se espera que para futuras investigaciones se puedan incorporar otras regiones y realizar un comparativo que permita generalizar los conceptos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, Pearson.
- Barret, F. (2004). "Coaching for Resilience", *Organization Development Journal*, 22(1), 93-96.
- Beltrán, A. (2006). "Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa", *Sotavento MBA*, 7, 8-15. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574>
- Bolton, D. (2004). "Change, Coping and Context in the Resilient Organization", *Mt Eliza Business Review*, 7(1), 56-66.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE). (17 de septiembre de 2020). "Casos de transformación digital en organizaciones colombianas que construyen país". <https://www.ccce.org.co/noticias/casos-de-transformacion-digital-en-organizaciones-colombianas-que-construyen-pais/>.
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja (2020). "Estudio económico 2020 de la región". <https://www.ccbarranca.org.co/ccbar/index.php/estudios-y-publicaciones>.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2020). "Encuesta Nacional sobre el Impacto Económico covid-19, Capítulo Bogotá, aplicada entre el 1.º y el 21 de abril de 2020". <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2020/Abril-2020/Conozca-los-resultados-de-la-Encuesta-nacional-sobre-el-impacto-economico-del-covid-19#:~:text=La%20encuesta%20fue%20aplicada%20entre,%2C%20y%201.4%20%25%20no%20informa>.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga (2020). "Resultados de la encuesta 'Reactivación productiva en Santander'". <https://www.camaradirecta.com/noticias//conozca-el-resultado-de-la-encuesta-de-reactivacion-productiva-en-santander-realizada-por-la-camara-de-comercio-de-bucaramanga-y-eureka-group/>.
- Castillo, M. (2018). "Perdurabilidad empresarial: acercamiento teórico", *Revista Espacios*, 39(48), 2-10. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n48/a18v39n48p02.pdf>.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación.
- Diario La República* (2021). "Cámara de Comercio reveló que la pandemia hizo cerrar más de 53.000 empresas en Bogotá", <https://www.larepublica.co/empresas/camara-de-comercio-revelo-que-la-pandemia-hizo-cerrar-mas-de-53000-empresas-en-bogota-3111120>.
- Foncillas, P. (2020). *El impacto de la transformación digital en las empresas: un estudio de directivos y empleados*, tesis doctoral, Universidad de Navarra, Pamplona.
- Freeman, R. (2004). "Ethical leadership and creating value for stakeholders", *Peterson y Farrell. Business Ethics* (pp. 82-97). M. E. Sharpe, Armonk.
- González, C. (2015). "La adaptabilidad organizacional desde el enfoque de la teoría de contingencia y la escuela de configuración", *Revista Global de Negocios*, 3(4), 69-81. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2658727.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*, CENGAGE Learning.

- Hofer, C. y Schendel, D. (1985). *Planeación estratégica: conceptos analíticos*, Norma.
- Hootsuite (2021). “Digital around the world”. <https://www.hootsuite.com/es/linkedin>
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*, McGraw Hill.
- Méndez, J. y Peralta, D. (2019). “Gestión de la turbulencia organizacional desde la perspectiva de la teoría de la firma”, en H. Rivera (ed.). *Turbulencia empresarial. Lecciones aprendidas*, 119-158.
- Mintzberg, H., Quinn, B. y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*, 4.ª ed., Granica.
- Munch, L. y García, J. (2006). *Fundamentos de Administración*, Trillas.
- Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega*, McGraw Hill.
- Ospina, N. (2010). *Administración fundamentos: como iniciarse en el estudio de la Administración*, Ediciones de la U.
- Peña. (2010). “Aprendizaje organizativo y perdurabilidad empresarial: un estudio de los factores determinantes en las empresas de la región de Monterrey (México), tesis doctoral, *Universidad de Deusto*, Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=119507>.
- Porter, M. (2011). “¿Qué es la estrategia?”, *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.
- Real Academia Española (2014). “Diccionario de la Lengua Española”. <https://dle.rae.es>.
- Reed, B. (2012). “Leader Development, Learning Agility and the Army Profession”, *The Land Warfare Papers*, (92), 1-17. “<https://www.ausa.org/sites/default/files/LWP-92-LeaderDevelopment-Learning-Agility-and-the-Army-Profession.pdf>” <https://www.ausa.org/sites/default/files/LWP-92-LeaderDevelopment-Learning-Agility-and-the-Army-Profession.pdf>.
- Rivera, H. (2012). “Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos”, *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a09.pdf>.
- Superintendencia de Sociedades (29 de septiembre de 2020). “Mapa de insolvencia del primer semestre de 2020”. <https://supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2020/Mapa-de-Insolvencia-del-primer-semestre-de-2020-.aspx>.
- Ross, E., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*, 9.ª ed., McGraw Hill.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica*, 3R Editores.
- Valderrama, B. (2019). “Transformación digital y organizaciones ágiles”, *ARANDU-UTIC, Revista Científica Internacional*, 6(1), 15-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7274241>.
- Vélez, Á., Restrepo, L., Garzón, M. y Méndez, C. (2005). *Protocolo de investigación, Grupo de Perdurabilidad Empresarial*, Bogotá, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Wheelen, T. y Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global*, 13.ª ed., Pearson.
- Williams, M., Grinnell, R. M. y Unrau, Y. A. (2005). “Case levels design”, en R. M. Grinne. *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches*, 171-184.