

## **Reinvención de MIPYMES en el Departamento Central durante la pandemia de COVID-19: Alternativas para la supervivencia <sup>ξ</sup>**

### **Reinvention of MIPYMES in the Central Department during the COVID-19 pandemic: Alternatives for survival**

*Lidia Rosa Saldivar de Salinas\**

*Miguel Ángel Alegre Brítez\*\**

#### **Resumen**

La presente investigación tuvo por objetivo general averiguar alternativas de reinversión para la supervivencia en tiempos de pandemia del coronavirus de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas del Departamento Central de Paraguay entre el 2020 y el 2021. Enfoque de la investigación cuantitativo y cualitativo, diseño no experimental, de corte transversal - prospectivo, con modalidad documental y de campo. El método fue deductivo, nivel explicativo. Principales hallazgos: el aislamiento obligatorio afectó negativamente a la economía y de diferentes maneras a las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas; como caída de ventas, retraso de cobros pendientes, retraso en pagos de obligaciones, disminución de la producción, imposibilidad de pagar sueldos, entre otros. Medidas adoptadas para sobrellevar la pandemia; la reducción de horas de trabajo, diversificación de servicios, prestamos, cambio de publicidad tradicional, reducción de empleados, reducción de infraestructura (alquileres), innovación tecnológica para adecuarse a las nuevas maneras de trabajar en la pandemia, la reinversión de las empresas encuestadas fue mediante inversiones en infraestructura, maquinarias, innovación, tecnología, capacitaciones, contratación de servicios tercerizados entre otros. Se concluye que la inversión y la innovación fueron claves para la reinversión y supervivencia de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas durante la pandemia del coronavirus. Se recomienda la inversión en tecnología e innovación. Se considera que los datos obtenidos podrían servir de base para una investigación más amplia a nivel región.

**Palabras clave:** Reinversión; Innovación tecnológica; empresas; Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, MIPYMES.

**Código JEL:** D21; D24

#### **Abstract**

---

<sup>ξ</sup> Recibido 7 de marzo 2024 / Aceptado 29 de noviembre 2024.

\* Dra. en Administración. Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas. Prof. Adjunta y Docente Investigadora. Correo electrónico: [lrosa@eco.una.py](mailto:lrosa@eco.una.py)

\*\* Dr. en Contabilidad. Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas. Prof. y Docente Investigador. Correo electrónico: [malegre@eco.una.py](mailto:malegre@eco.una.py)

The general objective of this research was to find out reinvention alternatives for the survival in times of the coronavirus pandemic of Micro, Small and Medium Enterprises of the Central Department of Paraguay between 2020 and 2021. Quantitative and qualitative research approach, non-specific design experimental, cross-sectional - prospective, with documentary and field modality. The method was deductive, explanatory level. Main findings: mandatory isolation negatively affected the economy and in different ways Micro, Small and Medium Enterprises; such as a drop in sales, delay in pending collections, delay in payment of obligations, decrease in production, inability to pay salaries, among others. Measures adopted to overcome the pandemic; the reduction of working hours, diversification of services, loans, change in traditional advertising, reduction of employees, reduction of infrastructure (rents), technological innovation to adapt to new ways of working in the pandemic, the reinvention of the companies surveyed was through investments in infrastructure, machinery, innovation, technology, training, contracting of outsourced services, among others. It is concluded that investment and innovation were key to the reinvention and survival of Micro, Small and Medium Enterprises during the coronavirus pandemic. Investment in technology and innovation is recommended. It is considered that the data obtained could serve as a basis for broader research at the regional level.

**Key Words:** Reinvention; Technological innovation; companies; Micro, Small and Medium Enterprises, MIPYMES.

**JEL Codes:** D21; D24

## Introducción

La situación mundial de pandemia por la propagación del coronavirus se inició en 2019 en Wuhan China, ante esta situación la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la pandemia por la enfermedad por coronavirus (COVID-19) el 11 de febrero de 2020 (OMS,2020).

En Paraguay el Poder Ejecutivo dispuso la declaración de estado de emergencia sanitaria y de cuarentena total en el país, para el control de las medidas sanitarias dispuestas ante el riesgo de expansión del COVID-19 situación que llevó al cierre temporal de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) a excepción de supermercados y farmacias que permanecieron abiertos con estrictos protocolos de bioseguridad (Poder Ejecutivo de la República del Paraguay, 2020).

Según un informe del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) la pandemia provocó el cierre de varias empresas, que no pudieron resistir la primera cuarentena obligatoria y en consecuencia aumentaron los desempleados, esta situación afectó principalmente a las MIPYMES, algunas resistieron y otras tomaron las crisis como oportunidades (CAF, 2020).

Es importante destacar que a través de la historia muchos avances científicos y tecnológicos se dieron momentos de crisis, teniendo en cuenta que en situaciones difíciles se activa el instinto de supervivencia. En ese sentido las crisis constituyen un campo abierto de posibilidades y marcó la diferencia entre las empresas exitosas o fracasadas de cara a la nueva realidad. (CAF 2020).

A continuación, se mencionan diversas teorías relacionadas a la gestión de crisis:

### **1. Teoría de Resiliencia Basada en el Capital Humano**

Este modelo destaca que el capital humano, es decir, las habilidades, la experiencia y el bienestar de los empleados, es un pilar fundamental para la resiliencia empresarial. Las organizaciones que invierten en la formación, motivación y bienestar de su equipo tienen mayor capacidad de respuesta ante crisis (Boxall & Purcell, 2016).

### **2. Teoría de Resiliencia Basada en la Innovación Abierta**

Este enfoque plantea que la resiliencia empresarial puede fortalecerse mediante la colaboración con actores externos, como startups, universidades y clientes. La innovación abierta fomenta la creación de soluciones disruptivas y la adaptación ágil a los cambios del mercado (Chesbrough, 2006).

### **3. Teoría de Resiliencia Basada en el Propósito Organizacional**

Este modelo sugiere que las organizaciones con un propósito claro y alineado con los valores de sus stakeholders tienen una mayor capacidad de resiliencia. El propósito actúa como un norte que guía a la empresa en momentos de incertidumbre y crisis (Collins & Porras, 1994).

### **4. Enfoque de Resiliencia Sistémica**

Según Holling (1973), este enfoque considera a la organización como parte de un sistema más amplio, donde la resiliencia empresarial depende de su capacidad para interactuar y adaptarse a otros sistemas, como el económico, social y ambiental.

### **5. Teoría de Resiliencia Emocional en el Liderazgo**

Plantea que los líderes que desarrollan inteligencia emocional tienen un impacto positivo en la resiliencia empresarial. La empatía, la autorregulación y la gestión emocional son esenciales para mantener la moral y la motivación en tiempos de adversidad, (Goleman, 1998).

### **6. Modelo de Resiliencia Estratégica**

En este enfoque, la resiliencia empresarial se relaciona directamente con la capacidad de las organizaciones para identificar tendencias disruptivas y transformarlas en oportunidades competitivas, anticipándose al cambio, (Hamel & Valikangas, 2003).

### **7. Teoría de las Etapas de la Crisis**

Desarrollada por Fink (1986), esta teoría describe la gestión de crisis como un proceso dividido en cuatro etapas:

- a. Etapa de precrisis: Identificación de riesgos potenciales y planificación preventiva.
- b. Etapa de crisis aguda: Respuesta inmediata para mitigar daños.
- c. Etapa crónica: Recuperación y estabilización, evaluando los impactos a largo plazo.
- d. Etapa de resolución: Normalización y aprendizaje a partir de la crisis para prevenir futuros eventos.

“La gestión de crisis es un ciclo continuo que requiere preparación, respuesta y aprendizaje para garantizar la resiliencia organizacional” (Fink, 1986, p. 28).

### **8. Teoría de la Comunicación de Crisis Situacional (SCCT)**

Propuesta por Coombs (2007), esta teoría se centra en la comunicación durante las crisis. establece que:

- a. La percepción del público sobre la responsabilidad de la organización afecta su reputación.
- b. Las estrategias de comunicación deben adaptarse según la severidad y el tipo de Teorías sobre adaptación en tiempos de incertidumbre, aplicables tanto a organizaciones como a individuos.

### **9. Teoría de la Contingencia**

Esta teoría establece que no existe una única mejor manera de organizar, liderar o tomar decisiones; más bien, la efectividad depende de las circunstancias específicas del entorno. En tiempos de incertidumbre, las organizaciones deben adaptarse a las condiciones cambiantes mediante:

- Flexibilidad organizacional.
- Adaptación estructural y estratégica.
- Toma de decisiones basada en el contexto.

“El éxito organizacional en tiempos de incertidumbre depende de la capacidad de alinear estrategias y estructuras con las demandas del entorno cambiante” (Burns & Stalker, 1961, p. 120).

### **10. Teoría de la Resiliencia Organizacional**

Esta teoría sugiere que las organizaciones que desarrollan resiliencia pueden adaptarse, resistir y prosperar frente a la incertidumbre. Se centra en:

- La construcción de capacidades dinámicas.
- La preparación para escenarios impredecibles.
- El aprendizaje continuo a partir de la adversidad.

“Las organizaciones resilientes no solo sobreviven en tiempos de incertidumbre, sino que utilizan las crisis como oportunidades para innovar y transformarse” (Lengnick-Hall et al., 2011, p. 244).

### ***11. Teoría de la Adaptación Evolutiva***

Inspirada en la teoría de Darwin, esta teoría propone que las organizaciones y los individuos se adaptan a la incertidumbre a través de procesos de variación, selección y retención. En este contexto:

- La capacidad de cambiar rápidamente asegura la supervivencia.
- Las organizaciones que experimentan e innovan tienen más probabilidades de prosperar en tiempos inciertos.

“La adaptación en tiempos de incertidumbre requiere un enfoque evolutivo que permita a las organizaciones experimentar, aprender y mejorar continuamente” (Weick, 1979, p. 105).

### ***12. Teoría de la Ventaja Adaptativa***

Propuesta por Reeves y Deimler (2011), esta teoría sugiere que, en entornos inciertos, la ventaja competitiva se basa en la adaptabilidad. Los elementos a tener en cuenta son:

- Agilidad para identificar y responder a cambios.
- Innovación constante.
- Capacidades dinámicas para superar la volatilidad del mercado.

La ventaja adaptativa permite a las empresas sobresalir en entornos de incertidumbre al responder ágilmente a los cambios del entorno (Reeves & Deimler, 2011, p. 134).

La pandemia del coronavirus 19 produjo impactos diversos y negativos en la sociedad y economía de todas las naciones del mundo, representó un serio desafío para los organismos internacionales como así también para los gobiernos y ha vuelto a poner en debate la importancia de las políticas sociales y el papel del Estado (González, Martínez y Gulín, 2020).

Estas teorías y enfoques abarcan una amplia gama de perspectivas sobre cómo las empresas pueden prepararse, adaptarse y prosperar en entornos complejos y desafiantes

Ante todo, lo mencionado se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles fueron las alternativas de reinversión de las MIPYMES del Departamento Central de Paraguay en tiempos de pandemia del coronavirus?

El criterio de inclusión de las MIPYMES del Departamento Central, fue porque es donde están concentradas la mayor cantidad de este tipo de empresas, el 92% de las micro empresas, están en el mencionado departamento, (MIC, 2021). La relevancia de la investigación radica en dar a conocer las alternativas de supervivencia de las MIPYMES

en tiempos de pandemia, como así también la capacidad de reinención de muchas de ellas por medio de la inversión en tecnología, innovación, infraestructura o cambio de rubro, entre otros.

La investigación, propone alternativas de solución a los distintos problemas de las MIPYMES durante la pandemia y será una contribución para la sociedad y para el ámbito científico.

El objetivo general de la investigación fue averiguar las alternativas de reinención para la supervivencia en tiempos de pandemia del coronavirus de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas del Departamento Central de Paraguay.

### **Metodología**

El enfoque de la investigación fue cuantitativo – cualitativo. El diseño no experimental, de corte transversal - prospectivo, con modalidad documental y de campo. El método fue deductivo. El alcance o nivel; explicativo.

El área de estudio fue el Departamento Central, la población estaba compuesta por las MIPYMES del mencionado departamento, conformadas por Sociedades Anónimas (S.A.) Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) Unipersonal, Pública, Sociedad sin fines de lucro, entre otros y de los siguientes rubros: servicios, comercio, industria, consultoría, educación, construcción, financiero, turismo, entre otros, la muestra se tomó entre el año 2020 y 2021. El criterio de inclusión fue la tenencia del Registro Único Contribuyentes (RUC) emitido por el Ministerio de Hacienda. Los datos de las MIPYMES del Departamento Central se obtuvieron de la Base de Datos del Ministerio de Industria y Comercio.

La muestra fue no probabilística y por conveniencia; formaron parte de la muestra ciento seis MIPYMES del Departamento Central de Paraguay. La unidad de análisis estuvo conformada por los presidentes, propietarios, gerentes y administradores de las MIPYMES encuestadas.

Los datos fueron obtenidos de la Base de datos del Ministerio de Industria y Comercio. De las 106 respuestas de las MIPYMES que se recibieron, 38 eran del rubro de servicios, 29 de comercio, 16 de industria, 9 de consultoría, 5 de educación y 14 de los rubros de construcción, financiero y turismo.

La técnica utilizada fue la encuesta, el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario semiestructurado por medio de la aplicación de un formulario elaborado a través de google, enviado a las empresas por correo electrónico y servicio de mensajerías de WhatsApp.

El cuestionario tuvo preguntas abiertas y cerradas. La recolección de datos se realizó desde el 2020 hasta el 2021.

Previa a la recolección definitiva de los datos, se procedió a aplicar el cuestionario a seis empresas de distintos rubros con el fin de probar la validez y confiabilidad del instrumento.

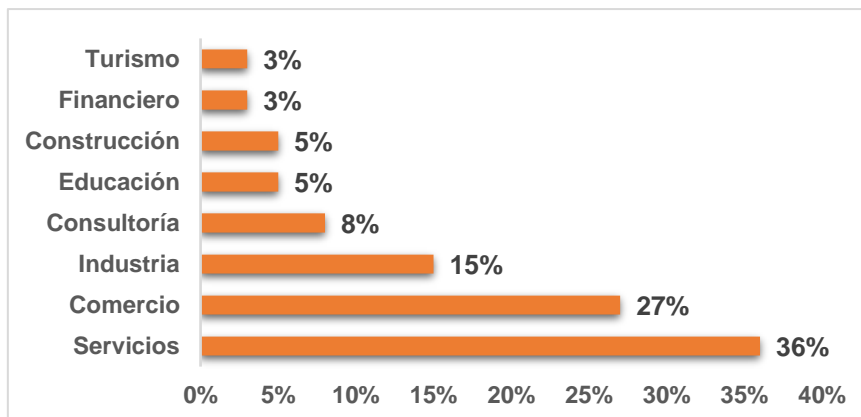
Los datos recogidos a través de los cuestionarios fueron procesados y tabulados en programas informáticos (procesador de textos y planillas electrónicas través del programa Microsoft Excel 2019) y presentados en gráficos descriptivos.

Los resultados de las preguntas abiertas se presentaron de manera narrativa y en gráficos descriptivos. Ambos tipos de resultados se analizaron e interpretaron para llegar a conclusiones contrastadas con los objetivos de la investigación.

Los nombres de las personas encuestadas y la razón social de las empresas que participaron de la investigación se mantienen en el anonimato, la participación fue voluntaria.

## Análisis de los resultados

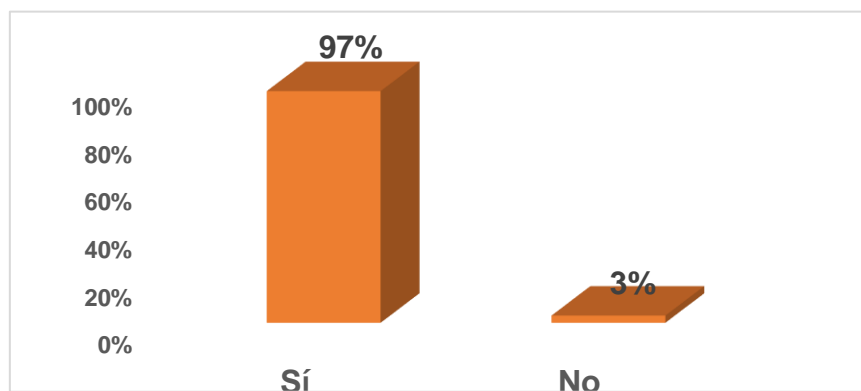
**Figura 1. Rubro al que se dedican las Mipymes del Departamento Central, Paraguay**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos de Mipymes seleccionadas para la investigación.

En cuanto al rubro al que se dedican las MIPYMEs del Departamento Central, el 36% de las empresas encuestadas se dedica al rubro servicios, el 27% al comercio el 15% a la industria el 8% a consultoría el 5% a educación el 3% a la construcción el 3% al rubro financiero y el 3% al turismo. Se deduce que es mayor el porcentaje de empresas que se dedican al rubro servicio y comercio.

**Figura 2. Posee RUC las Mipymes del Departamento Central, Paraguay**

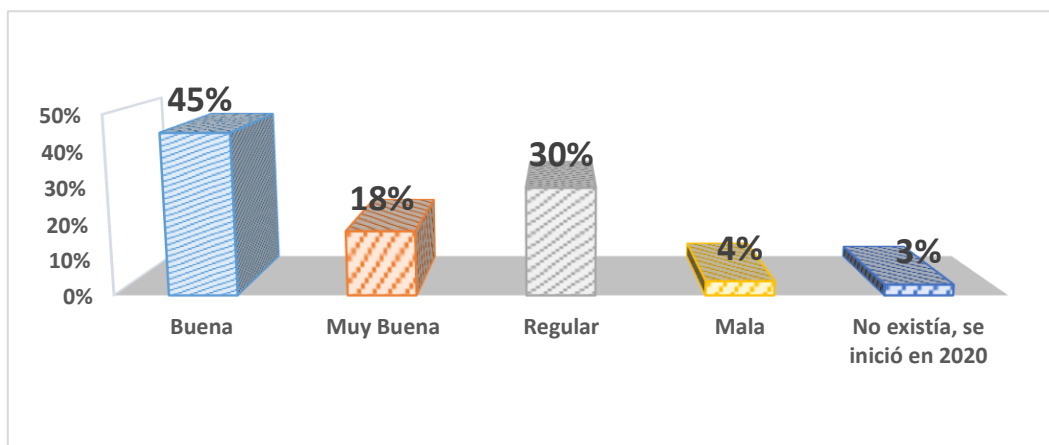


**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos de Mipymes seleccionadas para la investigación.

Ante la pregunta si posee RUC las MIPYMEs del Departamento Central, el 97% de las empresas encuestadas tiene RUC mientras que el 3% no. Casi el total de las empresas tienen RUC. Este porcentaje se aproxima a los resultados de un estudio realizado por el Ministerio de Industria y Comercio (MIC) que abarcó a 635 empresas en el año 2020, en el mismo se constató que el 94,8% de las empresas contaban con RUC y el 5,2% que no (MIC, 2020).



**Figura 3. Situación financiera de las MIPYMES del Departamento Central, Paraguay en el 2019**



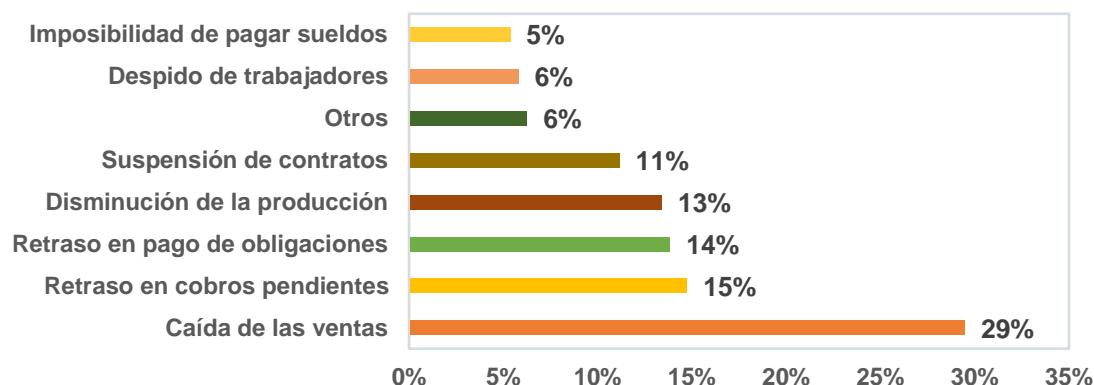
**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos de Mipymes seleccionadas para la investigación.

La situación financiera en el 2019 de las MIPYMES del Departamento Central, según empresas encuestadas era la siguiente; el 45% expresó que la situación era buena, el 30% regular, el 18% muy buena, el 4% mala y el 3% no existía. De lo que se inquiriere que una mayoría tenía una situación buena, seguida en un porcentaje menor de regular y en menor cantidad muy buena.

Al respecto en el Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe se observa como la economía paraguaya fue afectada negativamente en el 2019. En ese año, ocurrió un descenso de la actividad económica lo cual se reflejó en un menor crecimiento en las recaudaciones, mientras que los gastos en que incurrió el gobierno se incrementaron.

Durante el año 2019, el país se mantuvo débil en cuanto a la actividad económica como efecto de la caída de los sectores de alta contribución como el agrícola, el ganadero y de energía como consecuencia de la crisis climática esta situación económica negativa afectó indirectamente a otros sectores como el comercio y el transporte, las empresas entraron en la pandemia, con problemas económicos, varias de ellas tuvieron que cerrar (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

**Figura 4. Manera que afectó el aislamiento obligatorio a las Mipymes del Departamento Central, Paraguay**

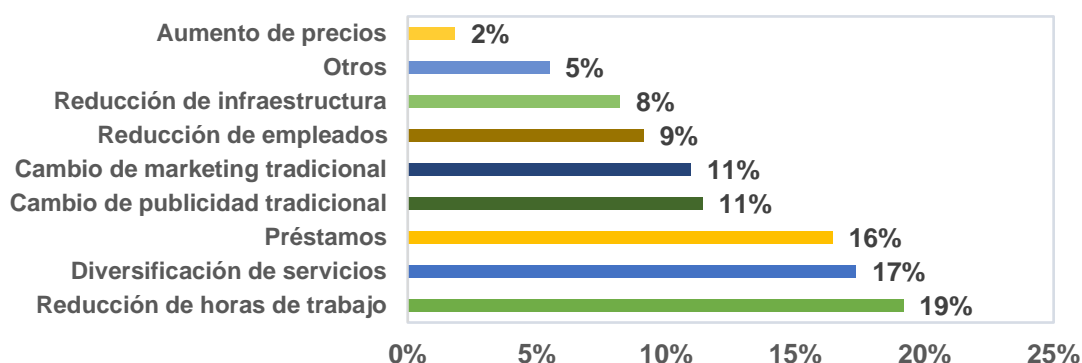


**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos de Mipymes seleccionadas para la investigación.

Con relación a la manera que afectó el aislamiento obligatorio a las MIPYMES del Departamento Central, las respuestas con cómo sigue; el 29% manifestó caída de las ventas, el 15% retraso de cobros pendientes, el 14% retraso en pagos de obligaciones, el 13% manifestó disminución de la producción, el 11% suspensión de contratos, el 6% despido de trabajadores otros, 6%. y el 5% imposibilidad de pagar sueldos.

Al respecto los resultados del estudio de Báez et. Al., (2021), en el 2020 las empresas se vieron principalmente afectadas por la caída de los ingresos, el 70% de ellas experimentó una disminución de las ventas, destacándose en la reducción de las ventas las pequeñas empresas en un 71% las micro en 70,6% y las medianas fueron afectadas en un 43,8%. Además, el 47,5% de las MIPYMES tuvo disminución de empleo. Estos resultados muestran que todas las empresas fueron afectadas por el aislamiento obligatorio. Se infiere que la gran mayoría de las empresas tuvo caída en sus ventas como así también un importante porcentaje tuvo un retraso en el cobro y en los pagos, seguido de la disminución en la producción y suspensión de contratos.

**Figura 5. Medidas tomadas durante la pandemia del coronavirus por las Mipymes del Departamento Central, Paraguay**

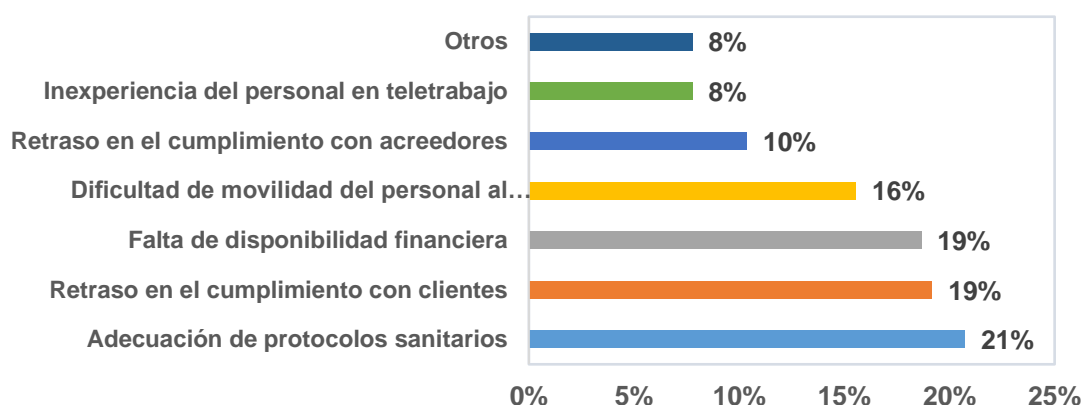


**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos de Mipymes seleccionadas para la investigación.

En cuanto a las medidas tomadas durante la pandemia del coronavirus para la supervivencia de las MIPYMES del Departamento Central, el 19% reducción de horas de trabajo el 17% diversificación de servicios el 16% prestamos el 11% cambio de publicidad tradicional el 11% cambio de marketing tradicional el 9% reducción de empleados el 8% reducción de infraestructura, otros 5% y el 2% aumento de precios.

Se infiere que un mayor porcentaje redujo horas de trabajo, otros diversificaron servicios, un porcentaje menor recurrió a préstamos, otros a cambio de publicidad tradicional, cambio de marketing, reducción de empleados y reducción de infraestructura. Las MIPYMES del Departamento Central recurrieron a varias medidas para la supervivencia en la pandemia del COVID 19.

**Figura 6. Dificultades presentadas en los meses de pandemia por las Mipymes del Departamento Central, Paraguay**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos de Mipymes seleccionadas para la investigación.

En cuanto a las dificultades presentadas en los meses de pandemia por las MIPYMES del Departamento Central, se pudo observar que el 21% por adecuación de protocolos sanitarios, el 19% mencionó retraso en el cumplimiento con clientes, el 19% falta de disponibilidad financiera, 16% dificultad de movilidad del personal para trasladarse a su lugar de trabajo el 10% retraso en el cumplimiento con acreedores, el 8% inexperiencia del personal en teletrabajo y el 8% otros.

Se concluye que a una cantidad importante le fue difícil la adecuación para la aplicación de protocolos ante las nuevas exigencias sanitarias, otro porcentaje importante no pudo cumplir con sus clientes, otro porcentaje tuvo dificultad de movilidad del personal para trasladarse a su lugar de trabajo, una cantidad menor no pudo cumplir con los acreedores y en menor cantidad la falta de experiencia en teletrabajo.

Al respecto Aguirre et. al., (2020) sostiene que las dificultades que se presentaron fueron comerciales en cuanto a la compra, venta, en el área de logística relacionada al transporte de las mercaderías y en la manera en la cual se desempeñan los trabajadores como la movilidad.

Adicionalmente, las MIPYMES en un inicio no contaron con las herramientas tanto técnicas como comerciales necesarias para dar un giro en sus procesos productivos y comerciales en función a las restricciones impuestas Aguirre et. al., (2020).

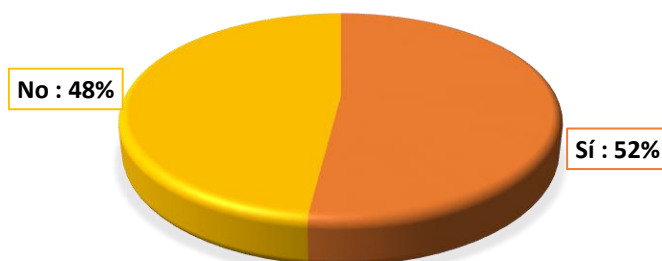
En cuanto a las soluciones aplicadas a las dificultades mencionadas en el punto anterior en respuesta a la pregunta abierta, el 17,3% refiere la financiación o refinanciación de deudas como una alternativa para superar las dificultades que estaban atravesando durante la pandemia, el 15% la innovación, el 11% otros, el 10% restructuración (personal, gastos entre otros), el 9% protocolos sanitarios, el 8% diversificación de productos. El 7,5% sin cambios en igual porcentaje capacitación, el 6,8% cambio en horarios de trabajo en menor porcentaje teletrabajo, reducción de costos entre otros. Según el BID (2020), ante la crisis que se experimenta es clave contar con estrategias para enfrentarla, buscando el equilibrio adecuado entre las intervenciones de urgencias para el apoyo a las empresas y otras para el crecimiento futuro. Por lo tanto, no solo se debe generar líneas de financiamiento o refinanciamiento para dar un soporte de liquidez a las MIPYMES, sino también apoyar a la innovación, sofisticación empresarial y emprendimiento dinámico.

En la actualidad, sin el financiamiento las empresas pueden no superar la crisis, pero sin la innovación difícilmente las MIPYMES lograrán recuperarse en la velocidad que todos esperan (BID, 2020).

En otra pregunta abierta en relación con las capacitaciones de emergencia realizadas, el 94% manifestó que realizó capacitaciones de emergencia, atención al cliente vía web, uso de herramientas tecnológicas, Webinars, o reuniones virtuales, ventas en línea, teletrabajo entre otros, el 5% ninguna.

Se concluye que un porcentaje muy alto realizó varios tipos de capacitaciones. Al respecto Paats (2021) expresa, antes de la pandemia la implementación del teletrabajo a través de reuniones virtuales o ventas online era poco implementada, solo el 24% de las empresas del país replicaban esta modalidad. Sin embargo, ante la crisis sanitaria que el mundo experimentó el teletrabajo y la evolución tecnológica fueron las alternativas para que las empresas sigan operando. Esta modalidad llegó para quedarse y las empresas deben aprender a cómo utilizar estas nuevas herramientas del nuevo mercado y replantear la forma en la cual trabajan.

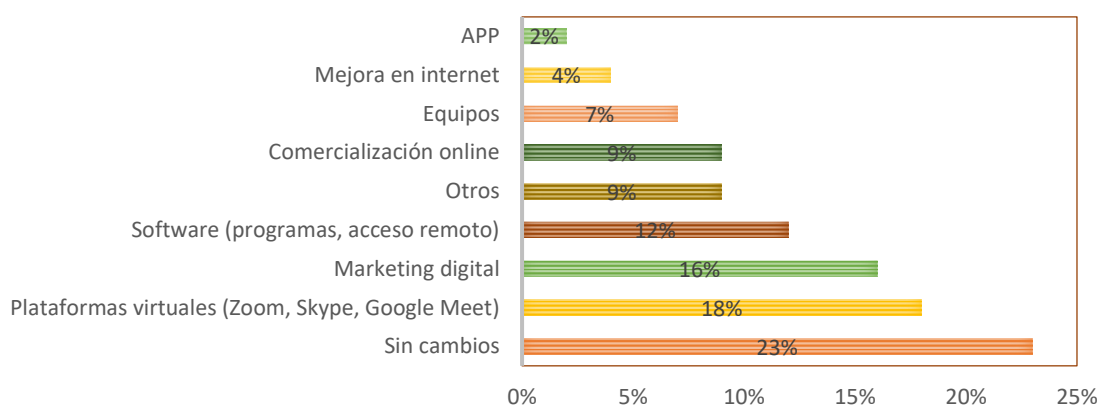
**Figura 7. Incorporación de innovación tecnológica para adecuarse a las nuevas maneras de trabajar en la pandemia por las Mipymes del Departamento Central, Paraguay**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos de Mipymes seleccionadas para la investigación.

En la incorporación de innovación tecnológica para adecuarse a las nuevas maneras de trabajar en la pandemia por las MIPYMES del Departamento Central, el 52% de las mismas incorporó innovación tecnológica, el 48% no lo hizo. Se deduce que más de la mitad incorporaron la innovación tecnológica, para adecuarse a las nuevas maneras de trabajar durante la pandemia. Se sugiere algunas medidas para la reactivación económica a favor de las pymes como créditos o subsidios para la adopción de tecnología (software, aplicaciones y plataformas digitales, hardware, etc.), actualización del marco regulatorio del teletrabajo como la implementación de la firma eléctrica, los diferentes medios de pagos y el comercio electrónico (BID, 2020).

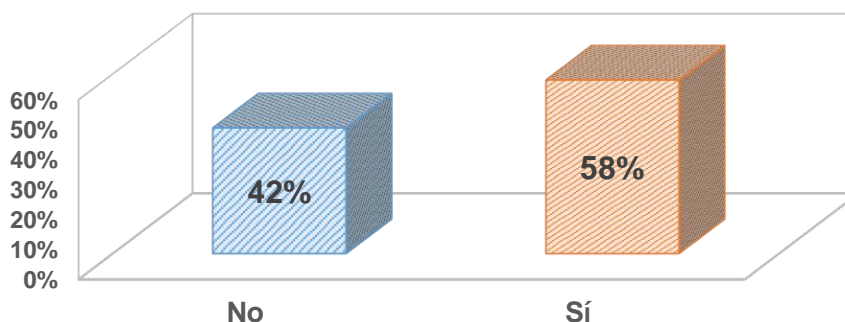
**Figura 8. Innovaciones tecnológicas incorporadas para adecuar a la empresa a las nuevas maneras de trabajar durante la pandemia por las Mipymes del Departamento Central, Paraguay**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos de Mipymes seleccionadas para la investigación.

En cuanto a las Innovaciones tecnológicas incorporadas para adecuar a la empresa a las nuevas maneras de trabajar durante la pandemia del COVID 19, por las MIPYMES del Departamento Central, el 23% de las MIPYMES encuestadas no incorporó cambios, el 18% utilizó plataformas virtuales como zoom Skype, Meet, el 16% marketing digital en redes sociales como WhatsApp, Facebook, Instagram el 12% software como programas de acceso remoto el 9 % otros el 9% comercialización On line el 7% equipos, en porcentajes menores mejora en internet y aplicación (figura 8).

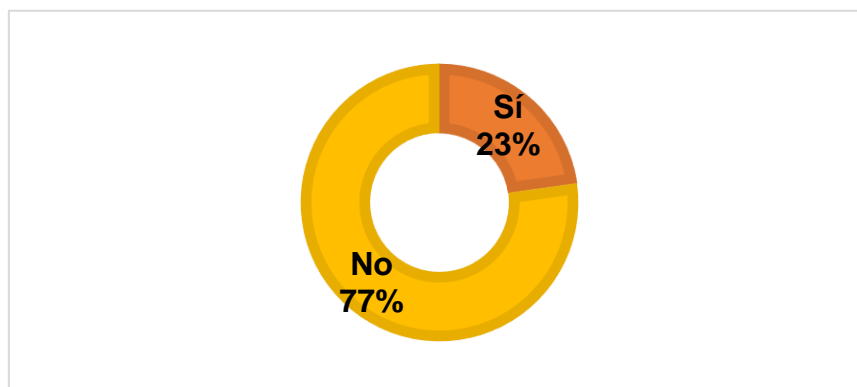
**Figura 9. Reinención durante la pandemia del coronavirus por las Mipymes del Departamento Central, Paraguay**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos de Mipymes seleccionadas para la investigación

Con respecto a la reinversión durante la pandemia del coronavirus por las MIPYMES del Departamento Central, aproximadamente el 58% se reinventaron y el 42% no lo hicieron. Se infiere que fue mayor el porcentaje de empresas que se reinventaron (figura 14). Las empresas en pandemia y post pandemia más que nunca deben de innovar, esto no significa que deban empezar desde cero, sino saber cómo adaptarse a los cambios que se está experimentando, pero con los productos que ya se producen, esto significa *reinventarse*. Para que las empresas se recuperen, estas deben potenciar las ideas ya existentes, enfocarse en la creatividad y sobre todo innovar (López, 2020).

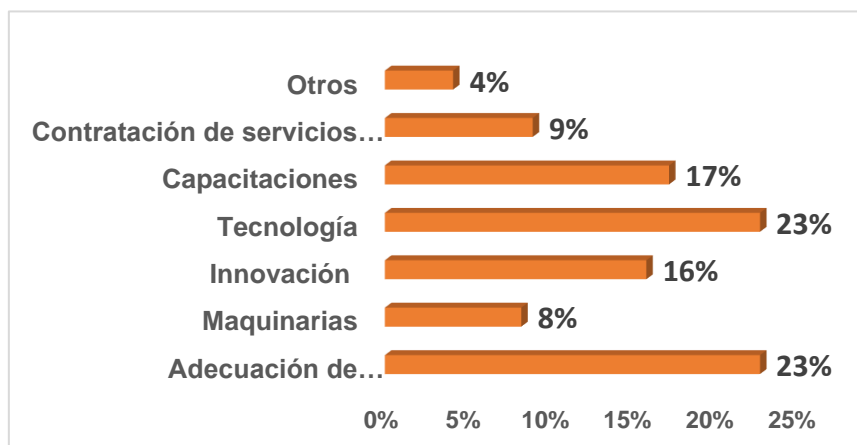
**Figura 10. Inversiones para la Reinversión de las Mipymes del Departamento Central, Paraguay**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos de Mipymes seleccionadas para la investigación.

Con relación a las Inversiones realizadas para la Reinversión de las MIPYMES del Departamento Central, el 77 % manifestó que si, tuvieron que hacer inversiones, el 23% dijo que no. Se deduce que para la reinversión fue necesaria la inversión (figura 10). Al respecto Accenture (2020) sostiene que, durante la pandemia, las empresas buscaron reactivar la economía, pero al reanudar las actividades, esta nueva fase trae consigo cambios importantes en la cultura, valores y comportamientos de la sociedad, entre otros. Para afrontar la reapertura es necesario que las empresas cuenten e inviertan en un plan de reinversión de adquirir las competencias y poder adecuarse a las necesidades de los nuevos tiempos, ser empresas digitalizadas, con mejores estructuras y operaciones más ágiles y automatizadas.

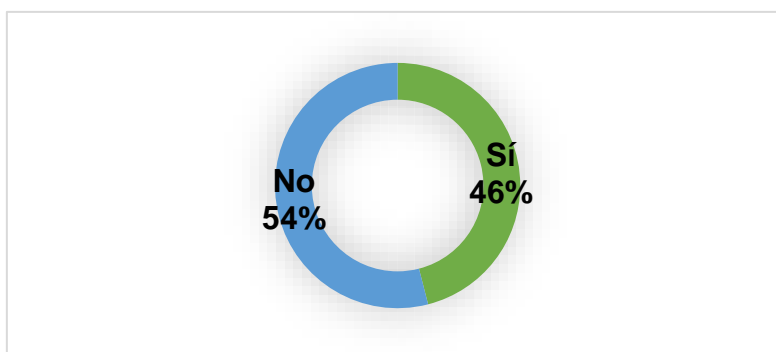
**Figura 11. Inversiones realizadas por las Mipymes del Departamento Central, Paraguay**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos de Mipymes seleccionadas para la investigación.

Con respecto a las inversiones realizadas por las MIPYMES del Departamento Central, el 23 % invirtió en tecnología, el 23 % invirtió en adecuación de infraestructura, el 17 % en capacitaciones, el 16 % en innovación, el 9 % en contratar servicios tercerizados, el 4 % en maquinarias, publicidad, servicio de delivery, movilidad, cambios de rubro, que fueron agrupados en otros .Al respecto Accenture (2020) menciona; para garantizar la estabilidad de los servicios, muchas empresas tuvieron que invertir en modificación del espacio físico de trabajo y así lograr adaptarse a la evolución de la pandemia. Se establecieron protocolos sanitarios y materiales de seguridad y salud, gestión del espacio, cambios en la infraestructura de los locales para cubrir el contacto del personal con los clientes, entre otros.

**Figura 12. La reinversión les produjo una rentabilidad similar que el anterior rubro a las Mipymes del Departamento Central.**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos de Mipymes seleccionadas para la investigación.

Con relación si la reinversión les produjo una rentabilidad similar que el anterior rubro a las MIPYMES del Departamento Central, el 54% expresó que le reinversión no le produjo una rentabilidad similar al anterior rubro, el 46% dijo que sí le produjo una rentabilidad similar al anterior rubro. Se deduce que la rentabilidad producida por reinversión es similar al rubro anterior (figura 12). En este tiempo de pandemia es necesario tener una nueva visión, un cambio de enfoque para que las empresas logren



aprovechar las oportunidades que son productos de la crisis actual y así tomarlas como ventajas, para lograrlo las empresas competitivas deben de reinventarse (Graneros, 2020).

La excesiva competitividad que se experimenta mundialmente y la transformación digital son las principales razones por lo cual las MIPYMES deben de reinventarse y así lograr mantener sus ventajas competitivas en el ambiente de cambio en el cual se está viviendo (Salinas & Cruz, 2020).

## **Conclusiones**

La mayor cantidad de MIPYMES encuestadas se dedican al rubro servicio y comercio, seguidos de industria y en muy poca cantidad a otros rubros, casi el total de las empresas tienen RUC.

Así también, afectó negativamente a las MIPYMES que encontraron varias dificultades en la adecuación para la aplicación de protocolos ante nuevas exigencias sanitarias, varias empresas no pudieron cumplir con sus acreedores, otras tuvieron dificultad de movilidad del personal para trasladarse a su lugar de trabajo, una cantidad menor no pudo cumplir con las entregas a los clientes en consecuencia tuvieron caída en sus ventas, como también retraso en el cobro y en los pagos, disminución en la producción y suspensión de contratos. Menos de la mitad de las MIPYMES pudieron mantener su capacidad operativa, algunas tuvieron cierre parcial de la empresa.

Una importante cantidad mantuvo su capacidad operativa, pero con la disminución de la capacidad productiva, un porcentaje menor tuvo un cierre parcial y en menor porcentaje aumento de la capacidad productiva. Una cantidad importante de MIPYMES tuvieron que reducir horas de trabajo, diversificaron sus servicios, recurrieron a préstamos, cambiaron la publicidad tradicional, redujeron la cantidad de empleados como así también la infraestructura.

Así también una gran mayoría de las MIPYMES tuvo caída en sus ventas, un importante porcentaje tuvo un retraso en el cobro y en los pagos, seguido de la disminución en la producción y suspensión de contratos. Igualmente, es importante destacar que todo lo mencionado representa un costo económico y social para la mayoría de las MIPYMES. Entre las preguntas abiertas como una alternativa para superar las dificultades que estaban atravesando durante la pandemia las empresas recurrieron a financiación y refinanciación, seguido de la innovación y reestructuración entre otros. En otra pregunta abierta en relación con las capacitaciones de emergencia realizadas casi el total de las MIPYMES encuestadas manifestó que realizó capacitaciones de emergencia. Las capacitaciones fueron claves para superar las dificultades, en ese sentido un porcentaje muy alto realizó varios tipos de capacitaciones.

En cuanto a la reinención como manera de sobrevivir a la pandemia, más de mitad de las empresas se reinventaron, el cambio de rubros le produjo buenos resultados, en menor cantidad les produjo resultado regular y muy bueno, otro detalle importante que mencionaron las MIPYMES, fue que para la reinención se necesitó inversión, las empresas tuvieron que invertir en tecnología e infraestructura, en capacitaciones e innovación en maquinarias y contratación de servicios tercerizados, en tiempos de pandemia del coronavirus en el Departamento Central del 2020 al 2021.



## Recomendaciones

Se recomienda a las MIPYMES que inviertan en tecnología e innovación para su reinención, supervivencia y adaptación a la nueva realidad que deja la pandemia del COVID 19 en todo el mundo, la inversión en algunas empresas podría generar pérdidas en los primeros tiempos, sin embargo, traería beneficios en el mediano plazo, otra forma conveniente de inversión sería mediante préstamos a largo plazo, que permitirá a las MIPYMES recuperar la inversión.

Se considera que los datos obtenidos podrían servir de base para una investigación más amplia a nivel región.

Con base al análisis de los resultados, se sintetizan efectos, se señalan nuevos aspectos que surgen (líneas posibles de investigación o atención de otras variables-unidades de análisis) y requieren atención (reflexión).

## Referencias Bibliográficas

- Accenture. (2020). 5 prioridades para reanudar la actividad y reinventar tu negocio. 33. Recuperado de: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-COVID-19-5-Priorities-To-Help-Reopen-And-Reinvent-Your-Business-AR.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-COVID-19-5-Priorities-To-Help-Reopen-And-Reinvent-Your-Business-AR.pdf)
- Aguirre Laporte, R., Rusconi, J. M., Turano, C., Todesca, A., & Zapata, L. (2020). Covid-19 y su impacto en las Pymes argentinas: Perspectivas para América Latina. *Palermo Business Review*, (22), 225-240.
- Báez, S., Sanabria, E. A., & Paredes Romero, D. D. (2021). Impacto económico de la crisis covid-19 sobre las MiPymes en Paraguay. 58.
- Banco de Desarrollo de América Latina CAF (2020) Recuperado de: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/05/covid19-una-oportunidad-para-la-innovacion-tecnologica/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. Diálogo de Regional de Política, Red de Innovación, Ciencia y Tecnología, Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2020. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/investigacion-y-datos/dialogo-regional-de-politica/inicio>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Chesbrough, H. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Review Press
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Harper Business. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5004633.pdf>

- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: AMACOM.
- Coombs, T. W. & Sherry J. Holladay, (2007). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication. *Management communication quarterly*, 16(2), 165-186.  
<http://mcq.sagepub.com/content/16/2/165>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2020). Sectores y empresas frente al covid 19 emergencia y reactivación. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- González Arencibia, M., Martínez Cordero, D., Gulín González, J. (2020). La vida entre economía y política en el contexto de la crisis de Covid 19: lecturas para América Latina y el Caribe. *Economía Coyuntural*, 5(3), 39.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-06222020000300004&lng=es&nrm=iss](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000300004&lng=es&nrm=iss)
- Graneros Segovia, J. (2020). Innovación empresarial de PYMES en tiempo de pandemia. Universidad Peruana Unión, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- López Sandoval, B. J. (2020). Entre reinención y rebusque, la realidad de las Pymes en Colombia. 14.  
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24660/1/Ensayo%20entre%20reinenci%C3%B3n%20y%20rebusque%20...%20por%20Betsy%20L%C3%B3pez%20S.pdf>
- Ministerio de Industria y Comercio. MIC. (2020). RESULTADOS PRINCIPALES SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS ANTE LA EMERGENCIA DEL COVID 19. <https://www.mic.gov.py/mic/w/mic/pdf/20-05-22EmpresasyCOVID-19PrincipalesResultadosVF2020-05-22.pdf>
- Ministerio de Industria y Comercio (2021). <https://www.mic.gov.py/capital-y-central-concentran-el-mayor-porcentaje-de-microempresas/>
- Organización Mundial de la Salud OMS. (2020). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Recuperado de:

<https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Paats Nicora, M. G. (2021). Impactos del teletrabajo forzoso y obligado en las legislaciones laborales de Paraguay. 4, 5.

Poder Ejecutivo. Decreto N° 3456/20. Declaración de estado de emergencia sanitaria en toda la República del Paraguay. Recuperado de: <https://www.ip.gov.py/ip/ejecutivo-decreta-emergencia-sanitaria-por-coronavirus-en-todo-el-pais/>

Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptabilidad: La nueva ventaja competitiva. *Harvard Business Review*, 89(7-8), 134-141.

Salinas, O., & Cruz Alvarez, J. (2020). Innovación en pymes: Estrategia para crear economías resilientes. *Vinculatégica EFAN*, 6(2), 1250-1258. Recuperado de: [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6\\_2/22\\_Salinas\\_Cruz.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6_2/22_Salinas_Cruz.pdf)

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill.