

Artículo de investigación



Innovación como estrategia de resiliencia durante la crisis por COVID-19: análisis cualitativo de mipymes argentinas

Innovation as a resilience strategy during the COVID-19 crisis: qualitative analysis of Argentine mipymes

Florencia Pedroni, Ph. D.¹

1. *Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional del Sur: Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.* Becaria interna posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Argentina. Correo electrónico: florencia.pedroni@uns.edu.ar; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8896-4001>.

Clasificación JEL: **M21, O32**

Recibido: **04/02/22** Aprobado: **31/05/22**

Cómo citar este artículo

Pedroni, F. (2022). Innovación como estrategia de resiliencia durante la crisis por COVID-19: análisis cualitativo de mipymes argentinas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 18(34). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i34.3886>

Resumen. La innovación constituye un mecanismo estratégico de adaptación y representa un factor clave para la resiliencia organizacional de las empresas, en especial, de las pequeñas. Dada la importancia de la innovación y la resiliencia en la supervivencia de las firmas, el presente trabajo tiene por objetivo describir los tipos de innovación adoptados por micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) comerciales argentinas ante la crisis causada por la pandemia, a partir de la percepción de empresarios y contadores públicos. Metodológicamente, se desarrolla una investigación cualitativa de alcance exploratorio-descriptivo. Se efectúan 16 entrevistas semiestructuradas (Bahía Blanca, Argentina) y sobre los datos recolectados se realiza un análisis de contenido, combinando codificación deductiva e inductiva. Los resultados revelan una aceleración del proceso de digitalización de las mipymes y demuestran que la plataforma es transversal a los distintos tipos de innovaciones identificados. Esto es, redes sociales y tiendas virtuales como formas de comercialización, aplicaciones de envíos en innovaciones de proceso y billeteras electrónicas dentro de los cambios relevantes en aspectos de organización. Según los hallazgos, las innovaciones fueron de menor alcance en las empresas más pequeñas y ciertas características de los empresarios actuaron como facilitadores de los cambios (espíritu emprendedor, juventud, tiempo libre).

Palabras clave: digitalización, estrategia de resiliencia, gestión de crisis, innovación, mipyme.

Abstract. Innovation constitutes a strategic adaptation mechanism and represents a key factor for the organizational resilience of companies, especially, small ones. Given the importance of innovation and resilience in firms' survival, this paper aims to describe the types of innovations adopted by Argentine commercial micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in the face of the pandemic crisis, based on the perception of entrepreneurs and public accountants. Methodologically, a qualitative research with an exploratory-descriptive scope is developed. Sixteen semi-structured interviews are conducted (Bahía Blanca, Argentina) and a content analysis is performed on the collected data, combining deductive and inductive coding. The results reveal an acceleration of the digitalization process of MSMEs and demonstrate that platformization is transversal to the different types of innovations. That is, social media and virtual stores as forms of commercialization, shipping applications in process innovations, and electronic wallets within the relevant changes in organizational aspects. According to the findings, the innovations were less far-reaching in the smaller companies and certain characteristics of entrepreneurs acted as facilitators of the changes (entrepreneurship, youth, and free time).

Keywords: digitization, resilience strategy, crisis management, innovation, msme.

Resumo. A inovação constitui um mecanismo de adaptação estratégica e representa um fator chave para a resiliência organizacional das empresas, especialmente, das pequenas. Dada a importância da inovação e da resiliência na sobrevivência das empresas, este artigo tem como objetivo descrever os tipos de inovações adotadas pelas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) comerciais argentinas diante da crise causada pela pandemia, com base na percepção empresários e contadores públicos. Metodologicamente, desenvolve-se uma pesquisa qualitativa com escopo exploratório-descritivo. São realizadas 16 entrevistas semiestruturadas (Bahía Blanca, Argentina) e uma análise de conteúdo dos dados coletados, combinando codificação dedutiva e indutiva. Os resultados revelam uma aceleração do processo de digitalização das MPMEs e mostram que a plataformação é transversal aos diferentes tipos de inovações identificadas. Ou seja, redes sociais e lojas virtuais como formas de marketing, envio de aplicativos em inovações de processos e carteiras eletrônicas dentro das mudanças relevantes nos aspectos organizacionais. De acordo com os achados, as inovações foram de menor alcance nas empresas menores e determinadas características dos empresários atuaram como facilitadores das mudanças (espírito empreendedor, juventude, tempo livre).

Palavras-chave: digitalização, estratégia de resiliência, gestão de crises, inovação, MPMEs.

Abreviaturas usadas en el texto: Banco Mundial (BM), Fundación Observatorio Pymes (FOP), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), contador público (CP), empresario comercio (EC), mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD), tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Introducción

La cuarentena y la interrupción de actividades no esenciales como medidas para contener la enfermedad del coronavirus (COVID-19) han afectado negativamente a todas las economías del mundo y han magnificado las dificultades preexistentes en los países subdesarrollados como la Argentina. El impacto ha sido más profundo en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) porque tienen recursos muy limitados, una cadena de suministro vulnerable y relaciones de empresa a empresa (B2B) (Caballero-Morales, 2021).

En periodos de crisis, los individuos y las organizaciones responden a la adversidad desarrollando su capacidad de resiliencia (Courvisanos, Jain y Marendah, 2016; Williams et al., 2017). En el ámbito organizacional, por resiliencia regional se entiende la capacidad de una economía regional o local de soportar o recuperarse de perturbaciones (o shocks) en su sendero de crecimiento, de ser necesario mediante cambios adaptativos en sus estructuras productivas y en sus arreglos sociales e institucionales para mantener o restaurar su sendero de desarrollo previo o bien para transitar hacia un nuevo sendero más eficiente (Martin y Sunley, 2015).

Estudios previos a la crisis de la pandemia, revelan que las empresas suelen recurrir a dos estrategias como respuesta a las grandes conmociones. Por un lado, reducción de costos, por ejemplo, mediante la reorganización de la producción y las cadenas de suministro para eliminar

procesos improductivos o ineficientes; y, por otra parte, generación de ingresos. Esta última estrategia tiene como objetivo aumentar el mercado y vender más a los clientes existentes, para lo cual se formulan nuevas iniciativas de mercadeo, se identifican nichos de mercado y se hacen inversiones en nuevos equipos y personal (Latham, 2009; Bertola et al., 2012; Smallbone et al., 2012). Incluso, las empresas más innovadoras pueden buscar desarrollar nuevos productos y servicios y reorientar sus actividades y sus bases de clientes (Martin & Sunley, 2015).

Las maniobras de ajuste empresarial descritas demuestran que la innovación representa una estrategia de resiliencia regional. En ese sentido, estudios desarrollados en el contexto europeo encuentran que las regiones con mayor capacidad de innovación y mejor desempeño tienen más probabilidades de resistir a las crisis o de recuperarse rápidamente de ellas, proporcionando evidencia empírica de un vínculo positivo entre innovación y resiliencia (Bristow y Healy, 2018). Incluso, el historial de innovación de las empresas también es significativo en la capacidad de resiliencia. Por tal motivo las firmas con mayor trayectoria innovadora demuestran ser más flexibles y adaptables en tiempos difíciles (Geroski y Machin, 1992) y las economías regionales con una mayor prevalencia de empresas innovadoras resultan más resilientes (Martín y Sunley, 2015). En otras palabras, la innovación constituye un poderoso detonante para la resiliencia organizacional de las pequeñas empresas y el desarrollo económico tanto en el sector manufacturero como en el de servicios (Caballero-Morales, 2021).

En el marco de la crisis generada por el covid-19, diversas investigaciones han analizado la capacidad de resiliencia de las empresas frente a la pandemia en diferentes contextos (Banega et al., 2021; Corral y D'Annunzio, 2021; Ibarra-García y Medina, 2021; Izquierdo et al., 2021 [Argentina]; Cummings y Romero, 2021 [El Salvador]; Bandrés-Goldaraz et al., 2021; Pérez-Calle et al., 2021 [España]; Păunescu y Mátyus, 2020 [Rumania]). Estos estudios revelan que la innovación –ya sea en nuevos productos, cambios en procesos, en organización o incorporación de formas de comercialización– ha sido una medida adoptada por gran parte de las empresas. De hecho, la innovación emerge en revisiones sistemáticas de la literatura como la principal estrategia de las empresas para adaptarse a la compleja situación generada por la pandemia (García-Madurga et al., 2021).

Asimismo, diversos reportes revelan que las medidas de aislamiento o distanciamiento social han acelerado la transformación digital de las empresas e impulsado procesos que buscan aumentos de la productividad y la eficiencia. Muchas organizaciones se han visto obligadas a innovar, reevaluar la forma en que operan y cambiar sus modelos de negocio. En ese nuevo modelo de funcionamiento, las tecnologías digitales tienen un rol clave en las operaciones de promoción, venta y entrega de bienes y servicios, y en la interacción con los proveedores (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020). Posiblemente, las empresas que ya cuentan con altos niveles de digitalización manifiesten una recuperación más rápida (Baker McKenzie, 2020).

Dada la importancia de la innovación como estrategia de resiliencia regional y la relevancia de las pequeñas firmas en el tejido empresarial argentino, el presente trabajo tiene por objetivo describir los tipos de innovación adoptados por mipymes comerciales de Bahía Blanca (Argentina) ante la crisis causada por la pandemia, a partir de la percepción de contadores públicos y empresarios del sector comercio. Para ello se considera el concepto y los tipos de innovación definidos en el Manual de Oslo: innovación en producto, en formas de comercialización, en procesos y en organización (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE] y Eurostat, 2007).

Metodológicamente, se desarrolla una investigación cualitativa con alcance exploratorio-descriptivo. Para el abordaje de la resiliencia económica regional, partiendo del marco de Martin y Sunley (2015), se emplea el enfoque de caso de estudio de base narrativa, que involucra datos descriptivos y entrevistas con actores clave. Se recolectan datos primarios a través de entrevistas semiestructuradas con ocho contadores públicos y ocho empresarios comerciales, que luego se

someten a análisis de contenido cualitativo. La codificación adopta tanto diseño deductivo (basado en la teoría) como inductivo (basado en las respuestas de los entrevistados). La triangulación de fuentes se realiza combinando entrevistas a contadores públicos, empresarios y revisión documental (Flick, 2013). Para el análisis de datos se usa el software Atlas.ti 9.

Las mipymes están entre los segmentos más afectados por el efecto recesivo de la pandemia, pero a su vez representan la mayor parte del tejido empresarial argentino y cumplen un importante rol en la generación de empleo y producción. Por lo tanto, este trabajo procura presentar una mejor comprensión de las estrategias de innovación que han implementado para afrontar la crisis y sobrevivir. A diferencia de la literatura previa sobre resiliencia e innovación con abordaje cuantitativo (Archibugi et al., 2013; Courvisanos et al., 2016; Paunov, 2012; Zouaghi et al., 2018), la presente investigación pretende contribuir con la teoría presentando un estudio empírico sobre el impacto de la crisis por covid-19 en la innovación de mipymes argentinas con un enfoque microeconómico y cualitativo. En ese sentido, los datos primarios cualitativos recolectados brindan mayor riqueza interpretativa y permiten conocer cuestiones subyacentes a los datos objetivos posibilitando un mejor entendimiento del fenómeno. De esta forma, se espera que los hallazgos contribuyan al desarrollo de políticas públicas que asistan los procesos de innovación, principalmente de transformación digital en mipymes.

Además del presente apartado introductorio, se expone el referencial teórico y se describe el contexto del estudio. Posteriormente, se presenta la metodología; luego, se describen los datos primarios recolectados y se analizan a la luz de los estudios previos. A continuación, se discuten los hallazgos y se exponen las contribuciones del trabajo. Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones que emergen del artículo tanto para la gestión de mipymes como para el

Referencial teórico

Marco conceptual: definición y tipos de innovación

El presente trabajo considera el concepto y los tipos de innovación definidos en la tercera¹ edición del Manual de Oslo (OCDE y Eurostat, 2007). Según dicho manual, innovación es la incorporación de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. La naturaleza de las actividades innovadoras varía ampliamente de una empresa a otra. En ese sentido, una innovación puede consistir tanto en la realización de un solo cambio significativo, como en una serie de cambios incrementales más pequeños que, en su conjunto, constituyen un cambio significativo.

Esta definición amplia engloba diversos tipos de innovaciones (OCDE y Eurostat, 2007):

- a.** innovación de producto: es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles. Incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales;
- b.** innovación de proceso: es la introducción de un método de producción o de distribución nuevo
- c.** o significativamente mejorado. Incluye mejoras significativas en técnicas, equipo o software;

1. Al iniciar la investigación se analizó la cuarta y última edición del Manual de Oslo (OCDE y Eurostat, 2018) que considera dos grandes tipos de innovaciones: de productos y en procesos empresariales. Sin embargo, para el presente estudio se decidió emplear la tercera edición del mencionado manual (OCDE y Eurostat, 2007) por considerarse más representativa la clasificación de innovación en cuatro tipologías (producto, proceso, comercialización, organización).

- d.** innovación comercial: es la introducción de un nuevo método de comercialización con importantes mejoras en el diseño del producto, en su posicionamiento, en su promoción o en su precio;
- e.** innovación organizativa: es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a
- f.** las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa.

Marco de antecedentes²: innovación empresarial en contextos de crisis

En lo que respecta a innovación empresarial en periodos de crisis existen diferentes posturas (Benito-Hernández y Platero-Jaime, 2012). Una de ellas propugna que es más difícil que las empresas, sobre todo las pequeñas, puedan innovar en tiempos de recesión (Kleinknecht, 1981; Cáceres-Carrasco y Aceytuno-Pérez, 2008). La otra corriente señala que las épocas de crisis no deben suponer un freno a las actividades emprendedoras; sino más bien al contrario, ya que pueden surgir oportunidades de negocio (Nuevo-Iniesta, 2009; Ortega-Giménez, 2010).

Investigaciones previas han analizado el impacto de la crisis mundial de 2008 en la innovación y desempeño de las empresas con diversidad de enfoques (Archibugi et al., 2013; Hatzikian y Bampasis, 2017; Ionescu, 2013; Madrid-Guijarro et al., 2016; Paunov, 2012; Povolná, 2019; Saunders et al., 2014; Ulubeyli et al., 2018; Zouaghi et al., 2018). Los estudios indican que la innovación juega un papel importante en el desarrollo de las pymes en la era posterior a la crisis financiera porque es una forma de mejorar su competitividad (Chen y Chu, 2001; Han, 2011). Por ejemplo, en el caso de mipymes españolas, se ha demostrado que la utilización de tecnologías de la información y comunicación (TIC) como herramienta innovación digital modera el impacto económico de la crisis; mientras que el desarrollo de nuevos productos no resulta ser una variable relevante (Benito-Hernández y Platero-Jaime, 2012). Por su parte, las limitaciones de financiación dificultan la innovación entre las pymes españolas en contextos de recesión (Madrid-Guijarro et al., 2016).

En el caso de la crisis por coronavirus los estudios referidos a innovación son incipientes. Investigaciones sobre resiliencia empresarial durante la pandemia indican que, si bien la necesidad de generar resultados en un contexto incierto ha supuesto una extraordinaria presión para los empresarios, los confinamientos y la disminución del número de actividades operativas les han liberado tiempo para reflexionar a nivel estratégico y, en particular, analizar cómo la innovación, en sus distintas expresiones, puede contribuir al futuro sostenible de sus organizaciones (García-Madurga et al., 2021). En Rumania, un trabajo sobre medidas de resiliencia determina que para enfrentar mejor la disrupción causada por la pandemia las mipymes deberían mostrar apertura a la innovación y adaptación productiva, y enfocarse en asegurar la eficiencia de su gestión operativa interna y la protección de los trabajadores (Păunescu y Mátyus, 2020), esto es, tendencia a la innovación en general y a los procesos en particular.

Además de investigaciones sobre resiliencia, también se identifican estudios referidos a innovación de mipymes en el marco de la pandemia. En Arabia Saudita, las investigaciones revelan que las prácticas de innovación adoptadas por las pymes para enfrentar las repercusiones del covid-19 han impactado positivamente en su desempeño y en su probabilidad de supervivencia (Adam y Alarifi, 2021). En Líbano, también se ha demostrado el efecto positivo de la innovación competitiva en el desempeño financiero de las pymes (El Charani et al., 2021). En Indonesia, se ha encontrado que la capacidad de innovación de las pymes durante la pandemia es una variable que interviene en la mejora de su rendimiento de marketing (Ratnawati y Kholis, 2021). En Suiza, un estudio de

2. Los antecedentes analizados en esta sección se obtuvieron mayoritariamente de una búsqueda sistemática efectuada en la base Scopus con la siguiente combinación de términos en el campo título: (innovation OR digital* OR platformization* OR e-commerce OR "electronic commerce") AND (msme OR sme OR microfirm* OR microenterprise* OR microcompan* OR "small business**") AND (crisis OR crises OR recession OR covid-19 OR covid OR pandemic). Adicionalmente, también se recolectaron otros trabajos de Google Scholar, anales de congresos sobre el tema y ediciones especiales de revistas sobre innovación de mipymes en pandemia.

caso en profundidad de una cervecería establece que la capacidad de las pymes para implementar innovaciones de manera efectiva en medio de una crisis depende en gran parte de sus colaboraciones con socios comerciales y de su aptitud para utilizar y transformar el conocimiento interno y externo (Bivona y Cruz, 2021). Como contrapunto, en el caso de Israel, la evidencia indica que la mayoría de las pequeñas empresas del sector industrial no han cambiado ni ajustado sus actividades comerciales ni tampoco se han involucrado en procesos de innovación debido principalmente a que no tuvieron una caída significativa de sus ingresos (Harel, 2021).

Se destaca el estudio de El Charani et al. (2021) que, además de la innovación en general, también analiza los diferentes tipos de innovaciones y el impacto de cada uno de ellos en la rentabilidad de las pymes en el Líbano. Los resultados descriptivos indican que las pymes libanesas no se centraron en la innovación en organización, excepto en la gestión de la calidad total. En el área de comercialización, la mayoría de las empresas aplicaron las prácticas de renovación a los canales de distribución, precios del producto y técnicas de promoción. En lo referido a procesos, gran parte de las firmas renovaron la logística y la velocidad de entrega, eliminando etapas sin valor y agregando nuevas técnicas para disminuir el costo y mejorar los procesos de producción. Respecto a la innovación en producto, las empresas se enfocaron mayormente en la renovación de la calidad del producto actual más que en el desarrollo de otros nuevos. Por su parte, los hallazgos del modelo multivariado determinan que solo la innovación en marketing y en proceso tienen un efecto positivo y significativo en el desempeño financiero de las pymes, siendo mayor el impacto relativo de la innovación en comercialización.

A partir de la revisión de antecedentes sobre resiliencia e innovación en contexto de covid-19, se resumen y clasifican los distintos tipos de innovaciones adoptadas por las empresas en la tabla 1. Más allá de la diversidad de innovaciones, gran parte de los estudios destacan la transformación digital de las compañías, tal como muestra la amplitud de la segunda fila de la tabla 1. Esto se debe a que, a raíz de la crisis sanitaria, el uso de algunas tecnologías que no eran consideradas esenciales por las pequeñas empresas se volvió crucial para evitar la paralización de las actividades económicas (Ting et al., 2020).

En ese sentido, la pandemia ha acelerado los procesos de transformación digital no solo en los negocios, sino también en particulares y entidades públicas. A nivel empresa, la digitalización implica el uso de canales digitales de marketing y ventas (García-Madurga et al., 2021), incluyendo redes sociales y mensajería instantánea, la implementación de medios de pago electrónicos (Owoseni, et al., 2021; Winarsih et al., 2021), y la incorporación de aplicaciones de envíos. El uso de recursos digitales se identifica como el principal facilitador para la creación de redes y el diseño basado en la investigación de productos innovadores dentro del contexto de la “distancia social” (Caballero-Morales et al., 2021).

La digitalización ha sido transversal a todas las actividades económicas. Incluso los restaurantes se han convertido en casas de comida para llevar que elaboran los platos en lo que se conoce como “cocinas oscuras”, respaldadas por pedidos en línea (Akpan et al., 2021; Pantelidis, 2010). Esto demuestra que las pymes deben cambiar la forma de pensar en la gestión empresarial mediante el uso de la transformación tecnológica (Winarsih et al., 2021) y el marketing digital (Ratten y Thompson, 2021; Thukral y Ratten, 2021). Sin embargo, a pesar de las ventajas, la integración de las redes sociales también plantea desafíos para muchas pequeñas empresas debido a factores operativos, económicos, de infraestructura, legales, regulatorios y psicológicos (Akpan et al., 2021).

Tabla 1. *Tipos de innovación de mipymes en contexto de COVID-19*

Tipo de innovación	Estudios de resiliencia empresarial	Trabajos sobre innovación y transformación digital
Producto	Bandrés-Goldaraz et al. (2021); Izquierdo et al. (2021); Păunescu y Mátyus (2020)	Caballero-Morales (2021); El Chaarani et al. (2021)
Comercialización	Bandrés-Goldaraz et al. (2021); Corral y D'Annunzio (2021); Cummings y Romero (2021); Păunescu y Mátyus (2020); Muñoz-Aparicio (2020)	Ávila-Quintero (2020); Caballero Morales (2021); El Chaarani et al. (2021); Hussain et al. (2021); Mandviwalla y Flanagan, (2021); Owoseni et al. (2021); Priyono et al. (2020); Thukral y Ratten (2021); Ratten y Thompson (2021); Winarsih et al. (2021)
Proceso	Cummings y Romero (2021); Muñoz-Aparicio (2020); Izquierdo et al. (2021); Păunescu y Mátyus (2020)	El Chaarani et al. (2021); Lee y Jung (2021)
Organización	Cummings y Romero (2021)	El Chaarani et al. (2021); Owoseni et al, (2021); Winarsih et al. (2021)

Nota: Estudios en color azul corresponden a artículos teóricos y en gris son investigaciones empíricas.

Fuente: elaboración propia.

Se presentan a continuación cuatro estudios referidos a transformación digital de mipymes en contexto de pandemia. En Ghana, Owoseni et al. (2021) exploran cómo las micro y pequeñas empresas aprovechan las capacidades dinámicas a través de las tecnologías digitales. Según los resultados, la medida en que las mipymes demuestran capacidades dinámicas aumentó hasta en un 82 % en el marco de la crisis. Antes de la pandemia, las redes sociales eran las principales tecnologías empleadas y, con la irrupción del covid-19, más mipymes adoptaron herramientas digitales de pago como el dinero móvil y la banca en línea. Cuando se considera el uso holístico de tecnologías digitales durante la pandemia, ambas herramientas –redes sociales y tecnologías de pago– resultan de relevancia.

Los resultados de Mandviwalla y Flanagan (2021) ilustran cómo las pequeñas empresas pueden llegar a clientes nuevos y existentes a través de procesos de digitalización como la integración de sistemas de puntos de venta en sitios web, publicidad digital o agregando programación en línea, y los factores que influyen en el proceso de transformación. Hussain et al. (2021) exploran factores subyacentes para la implementación exitosa del modelo de negocios online en pymes deportivas y quirúrgicas de Pakistán. Sus hallazgos muestran que los factores tecnológicos (ventaja relativa y preparación técnica) tienen una relación positiva significativa con el comercio electrónico de empresa a empresa (B2B).

Finalmente, en Indonesia, Priyono et al. (2020) analizan como las pymes transitan el escenario de pandemia a partir de la transformación de su modelo de negocio con el apoyo de las tecnologías digitales. Los resultados demuestran que las pymes adoptan tres grados diferentes de transformación digital, según los factores contextuales de las empresas: (i) pymes con alto nivel de madurez digital que responden a los desafíos acelerando la transición hacia empresas digitalizadas; (ii) pymes con problemas de liquidez y bajo nivel de madurez digital que solo digitalizan la función de ventas; y (iii) pymes con alfabetización digital muy limitada pero alto capital social que se vinculan a socios con excelentes capacidades digitales.

Caracterización del contexto estudiado

Digitalización en mipymes argentinas

En particular, considerando las características sanitarias de la crisis por covid-19, que han impulsado los canales de venta y comunicación digitales, se destacan algunos trabajos pre-pandemia referidos a la digitalización de mipymes argentinas. Scarabino y Colonnello (2011) exploran el proceso de innovación de pymes en lo que concierne a las TIC. Según sus hallazgos, si bien la implementación de TIC aporta al mejoramiento de varios aspectos (comunicación y rapidez, eficacia y eficiencia general de negocio), el proceso de difusión en las empresas es heterogéneo e incompleto. Asimismo, los autores reportan que las TIC son adoptadas como resultado de un proceso de aprendizaje acumulativo (el dominio sobre una tecnología lleva a la incorporación de otras); y que son concebidas por las pymes como un ‘costo’ obligado para adaptarse y no como una ‘inversión’ que puede llevar a crear ventajas competitivas, logrando una posición diferenciada en el sector.

También se resaltan dos estudios sobre plataformización de mipymes en Argentina. Alderete y Jones (2019) construyen un índice de redes sociales y analizan si se asocia a los niveles de adopción de comercio electrónico y otras características organizacionales y del sector productivo de las empresas. En sus hallazgos identifican tres tipos de compañías: (i) empresas avanzadas en *e-commerce* (bajo uso de redes sociales), (ii) empresas en redes sociales (que no cuentan con sitio web), y (iii) empresas orientadas al *e-commerce* (escaso uso de sitio web y redes sociales). El nivel de aprovechamiento que las empresas realicen de su actuación en internet, dependerá de la definición de estrategias efectivas y la asignación de recursos necesarios a la gestión de redes sociales o *community management*, siendo importante que las empresas tengan un modelo de negocio adaptado al comercio social. De la relación con el tamaño de la firma, el comercio electrónico prevalece como herramienta de negocios en empresas de mayor tamaño, mientras que las redes sociales son valoradas en términos relativos por empresas de menor tamaño.

Por su parte, según Artopoulos et al. (2019) la situación de las pymes argentinas respecto al comercio electrónico describe una tipología que varía en función del grado de avance en sus procesos de digitalización y de plataformización. Este grado de avance se encuentra condicionado por problemas de diversa índole, tanto endógenos cuando no disponen de capacidades informacionales, como exógenos cuando no pueden acceder a los beneficios de redes logísticas eficientes. En particular, considerando el nivel de plataformización, los autores identifican tres tipos de pymes. El tipo ideal denominado ‘campeones’ son pymes que –aun comenzando sus operaciones antes de la aparición del comercio electrónico– lograron adaptarse al nuevo entorno de las plataformas con un planteo híbrido, es decir, con el ejercicio de capacidades de gestión de información, replantearon su estrategia, y cambiaron sus prácticas de negocio de forma previa a la digitalización. El segundo tipo, llamado ‘potenciales’ son pymes que identifican o sospechan las oportunidades que les abre el comercio electrónico, pero no pueden implementar nuevas estrategias por no contar con las competencias digitales de operación de los sistemas de gestión comercial, o bien por carecer de personal que pueda interpretar las necesidades de cambio e implementarlas. Por último, el tercer tipo es el ‘limitado’, incluye las micro empresas (cuentapropistas o trabajadores formales que complementan su ingreso con ‘changas’³) que no cuentan ni con habilidades de digitalización ni de plataformización y que, incluso, están expuestas a problemas de acceso al crédito.

3. En la Argentina, ‘changa’ se refiere a una ocupación laboral transitoria, por lo general en tareas menores.

Impacto de la pandemia en el sector empresarial

El comercio es el principal generador de empleo en Latinoamérica y uno de los sectores más rezagados en términos de digitalización y de adopción de tecnologías digitales. Durante la pandemia, las plataformas de comercio y de despacho cobraron un protagonismo inusitado, ya que gracias a ellas las empresas han podido mantener sus locales en funcionamiento, generar ingresos y mantener a sus colaboradores. Asimismo, se aprecia el surgimiento y la expansión de nuevos jugadores intermedios que operan entre el comercio y los consumidores como muestra, por ejemplo, la consolidación de las empresas de entrega a domicilio en la cadena de alimentación (CEPAL, 2021).

En la Argentina, las estadísticas también indican que la crisis de la pandemia ha acelerado el proceso de digitalización de las empresas. Más de la mitad de los negocios argentinos han intensificado la utilización de herramientas digitales, con un 41% que incrementó el uso de internet, plataformas sociales o aplicaciones especializadas; y un 15% que empezó a utilizarlas. Las tasas de uso digital son mayores en los sectores de comercio y servicios, y en empresas de mayor tamaño. Sin embargo, a diferencia de otros países, es más alta la participación de ventas por canales digitales para las micro empresas respecto a las grandes firmas, lo que se fundamenta por la participación de los pequeños negocios en plataformas de comercio electrónico (Banco Mundial [BM] y Fundación Observatorio Pymes [FOP], 2021; FOP, 2021).

En particular, en la Argentina el comercio electrónico registró un crecimiento en facturación del 84% en el mes de abril 2020 –en comparación con un mes promedio del primer trimestre de 2020– y pasó de representar el 2 % de los ingresos por ventas de los negocios al 12 % (Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE], 2020). Gran parte de las compañías implementaron –o fomentaron– la venta online y medios de pago alternativos. Más de 30 mil negocios de todo el país sumaron aplicaciones (App) de mensajería instantánea y redes sociales como forma de contacto con el cliente, a quien luego le envían a domicilio los productos. Entre marzo y agosto de 2020, 73.500 empresas argentinas adoptaron billeteras electrónicas (BE)⁴ para procesar cobros sin efectivo, muchas de las cuales sólo operaban con cash antes de la pandemia y no tenían otras opciones para sus clientes (Altea, 2021).

Asimismo, se observa que la innovación en tecnologías digitales ha tenido un impacto positivo en el desempeño, ya que las empresas que aumentaron el uso o implementaron herramientas digitales como respuesta a la pandemia son también las que muestran mejor evolución de las ventas durante 2020 y el primer semestre de 2021. Este efecto positivo en el nivel de actividad durante la pandemia también se registra para las compañías con una organización interna pre-covid más desarrollada, que ya utilizaban tecnologías digitales para la gestión de la cadena de valor y los procesos internos (BM & FOP, 2021).

Además de la transformación digital, un 14 % de las empresas logró incorporar nuevas actividades y/o productos a su negocio, aunque esta posibilidad quedó limitada a estructuras de negocio muy flexibles. En efecto, el 22 % de las empresas comerciales pudo hacerlo, mientras que solo el 12% de las manufactureras y el 7 % de las constructoras, caracterizadas por una mayor rigidez productiva, pudieron utilizar esta posibilidad (FOP, 2020).

4. Por razones de objetividad, se emplean nombres genéricos de las empresas y se omite su denominación específica.

Metodología

Para abordar el objetivo propuesto, se desarrolla una investigación cualitativa, con alcance exploratorio-descriptivo. Se recolectan datos primarios –entre septiembre 2020 y mayo 2021– a través de entrevistas semiestructuradas con empresarios de mipymes comerciales y contadores públicos de la ciudad de Bahía Blanca (Buenos Aires, Argentina) (tabla 2). Se emplea una técnica de muestreo mixto combinando dos tipologías orientadas a la investigación cualitativa: teórica y por conveniencia. La cantidad de entrevistados o el tamaño de muestra se determina en 16 sujetos por saturación de categorías, es decir, cuando las nuevas unidades de análisis que se añaden ya no aportan información o datos novedosos incluso cuando se agregan casos extremos (Hernández-Sampieri et al., 2014).

En general, las mipymes cuentan con recursos limitados para la contratación de asesoramiento profesional. Sin embargo, debido a la existencia de obligaciones fiscales, usualmente contratan contadores públicos para la liquidación de tributos y sueldos. En muchos casos, dichos profesionales terminan brindando un asesoramiento en cuestiones de gestión y conocen gran parte de la operatoria de las mipymes. Por esta razón vinculada al tamaño de las empresas analizadas, en el presente estudio se decide entrevistar contadores públicos, y no a otro tipo de profesionales. Asimismo, se considera que cada contador responde en función a su experiencia profesional sobre un conjunto de mipymes (cartera de clientes), incrementando de esta forma la representatividad de las respuestas obtenidas.

El instrumento de recolección de datos (guion de la entrevista) fue sometido a una prueba piloto, luego de la cual fue modificado y mejorado. En particular, los hallazgos del presente trabajo provienen de las respuestas de los entrevistados a una pregunta abierta sobre los efectos de la pandemia en la innovación: “¿Hubo alguna innovación en el negocio motivada en la crisis causada por la pandemia?” [empresarios]; “Pensando en sus clientes, ¿Considera que realizaron innovaciones motivadas en la crisis causada por la pandemia?” [contadores]. Todos los entrevistados firmaron un acuerdo de confidencialidad de la información. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para permitir un mejor tratamiento y manipulación del material.

Tabla 2. Perfil de los entrevistados

Contador Público (CP)	Cartera clientes: actividad/sector	Entrevistado/a: edad y género
CP1	Variado.	53, femenino.
CP2	Servicios (gastronomía), comercio.	34, femenino.
CP3	Variado.	53, femenino.
CP4	Comercio, industria y servicios.	40, masculino.
CP5	Mayoría comercio, algunos de servicios.	45, masculino.
CP6	Agropecuario, comercio, servicios.	48, femenino.
CP7	Industria, comercio, servicios, construcción.	49, masculino.
CP8	Comercio, industria y servicios.	30, masculino.
Empresario Comercio (EC)	Características comercio: rubro, antigüedad (años) y barrio	Entrevistado/a: rol, género, edad, formación
EC1	Venta mayorista y minorista de alimentos naturales, 10, Santa Margarita.	Propietaria, femenino, 32, universitario incompleto.
EC2	Venta mayorista y minorista de productos y maquinarias de limpieza, 15, Pedro Pico.	Socia, femenino, 42, terciario incompleto.

EC3	Venta minorista indumentaria de bebés y niños, 10 (3 años propiedad del entrevistado), Microcentro.	Propietaria, femenino, 42, universitario completo.
EC4	Elaboración y venta de productos de pollo y minimercado, 13, Universitario.	Propietaria, femenino, 60, secundario completo.
EC5	Fotocopiadora y librería comercial-escolar, 25, Universitario.	Propietario, masculino, 43, secundario completo.
EC6	Venta minorista de indumentaria masculina, 9 (5 años propiedad del entrevistado), Villa Mitre.	Propietario, masculino, 27, terciario completo.
EC7	Librería comercial-escolar e insumos de computación, 22, Microcentro (2 sucursales).	Propietario, masculino, 59, secundario completo.
EC8	Venta minorista de indumentaria deportiva, 1, Altos de Palihue (centro comercial).	Propietario, masculino, 53, terciario completo.

Fuente: elaboración propia.

Las transcripciones de las entrevistas se someten a un análisis de contenido cualitativo, buscando describir el significado de los datos asignando categorías al material recolectado en un libro de códigos (*codebook*). La tabla 3 exhibe el libro de códigos detallando los nombres y la descripción de las categorías creadas. Se define una categoría inicial (innovación), dos intermediarias (adopción de la innovación y tipos de innovaciones) y seis finales.

La codificación combina diseño deductivo (basado en la teoría) con análisis inductivo (basado en datos). Específicamente en la tabla 3, las categorías incluidas en celdas coloreadas de gris se deducen conceptualmente de las definiciones y clasificaciones del Manual de Oslo (OECD y Eurostat, 2007); mientras que las categorías indicadas en celdas sin colorear se inducen a partir de las respuestas de los entrevistados.

La triangulación de fuentes se realiza combinando entrevistas a comerciantes, contadores públicos y revisión documental (Flick, 2013; Schreier, 2013). Para el procesamiento y análisis de datos se utiliza el software Atlas.ti 9.

Tabla 3. Libro de códigos

Categoría/s: nombre y descripción		
Inicial	Intermediaria	Final
Innovación: la crisis de la pandemia y las medidas estatales dictadas en consecuencia motivan la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, formas de comercialización o la organización de las empresas.	Adopción de la innovación: comprende las diferentes concepciones de la innovación y los atributos que contribuyen a su adopción.	Concepción de la innovación: la innovación es concebida de diferentes formas y con distintos alcances. Facilitadores de la innovación: comprende factores y atributos de los miembros de la organización que favorecen la adopción de innovaciones.
	Tipos de innovaciones: las innovaciones identificadas clasifican en cuatro tipos, siguiendo los lineamientos del Manual de Oslo (OECD y Eurostat, 2007).	Innovación en producto: es la introducción de un bien o servicio que es nuevo y está totalmente mejorado respecto a sus características o usos previstos.
		Innovación en formas de comercialización: es la introducción de un nuevo método de mercadotecnia que implica cambios relevantes en diseño o packaging de producto, en el emplazamiento, y en la promoción o fijación del precio.
		Innovación en proceso: es la implementación de un método de producción o de entrega nuevo o significativamente mejorado.
		Innovación en organización: es la implementación de un nuevo método de organización en las prácticas de negocio de la empresa, entorno laboral o relaciones externas.

Fuente: elaboración propia.

Resultados: innovación de mipymes en contexto pandemia por covid-19

Los hallazgos se presentan siguiendo la codificación descrita en la metodología y detallada en la tabla 3. En particular, en esta sección se profundiza el análisis de las categorías finales, ejemplificando cada una de ellas con extractos de las respuestas de los entrevistados.

En líneas generales y en consonancia con lo descrito (CEPAL, 2020), los contadores entrevistados indican que la crisis de la pandemia aceleró la implementación de ciertos cambios. Por ejemplo, CP5 menciona: “algunos planes que venían teniendo en desarrollo para dos, tres o cuatro años los tuvieron que implementar rápidamente a la fuerza (...) lo cual es positivo”.

Además, si bien no encuadran en el concepto de innovación por su obligatoriedad, cuando se consulta sobre el tema, los entrevistados también comentan otros cambios ocurridos en las empresas a raíz de los protocolos sanitarios, principalmente medidas de higiene y cambios en la dinámica laboral. Por ejemplo, EC4 expresa: “tuvimos que incorporar todos los hábitos en cuanto a manejarte con el dinero, con el alcohol en todo momento (...) (por) imposición de bromatología, tenés que tener alcohol para el cliente (...) todos esos cambios hicieron incorporar al funcionamiento cosas que antes no teníamos (...) de hecho en un principio, no permitamos el ingreso de gente, pero claro después vino el invierno entonces empezamos a cambiar como un acomodamiento de todo para seguir adelante”. Asimismo, la CP2 comenta que en muchas empresas tuvieron que ajustarse a “trabajar de a turnos (...), hacer ciertas inversiones en adaptar instalaciones” (CP2).

Adopción de la innovación

Concepción de la innovación

La innovación es concebida de diferentes formas y con distintos alcances por los entrevistados. En general, usan palabras como adaptaciones, refuerzos o reformas para referirse al tema. También consideran que debe tratarse de grandes cambios para encuadrar como innovación. En particular los contadores expresan: “tuvieron que hacer adaptaciones (...) pero después grandes innovaciones... (no hubo)” (CP2); “no lo llamaría innovación, algunos reforzaron cosas que ya venían haciendo” (CP6); “algunos se quedaron como estaban y otros buscaron reinventarse con algo” (CP7). Mientras que los comerciantes, el ser consultados por innovaciones repreguntan: “¿con respecto a qué? ¿reformas?” (EC4).

Facilitadores de la innovación

De los entrevistados, los contadores destacan particularidades de la empresa y atributos de los miembros de la organización que favorecen la adopción de innovaciones. Por ejemplo, mencionan una relación directa entre el tamaño de la firma y el grado de innovación: “el que mejor lo pudo implementar (...) desarrolló la cadena (de venta) y los medios de pago electrónico. Y (...) capaz que una estructura menor (...) no lo pudo implementar del todo y (...) solo desarrolló el canal de venta, pero no el del cobro” (CP5). Estos hallazgos se condicen con los antecedentes que identifican diferentes grados de transformación digital de las pymes (Alderete y Jones, 2019; Artopoulos et al., 2019; Priyono et al., 2020) en especial por su tamaño (BM & FOP, 2021).

Entre las características del titular del negocio, los contadores refieren el espíritu emprendedor, la edad y el tiempo disponible del empresario. Por ejemplo, según CP7: “y algunos sí (innovaron), los que tenían más imaginación, lo más emprendedores... ahí depende de la perspectiva de cada uno”. Para CP8 la innovación “depende de la edad de aquel que lleva adelante el comercio, por ahí a la gente grande se le dificultó el acceso al e-commerce. Después terminaron entrando a la fuerza

más tarde, pero la gente grande fue la más afectada. (...) Los comercios dirigidos por personas de (...) entre 30 y 40 años se las rebuscaron y pudieron hacer algo”. Asimismo, CP8 destaca que la cuarentena “también les generaba tiempo libre ¿no? El tema de determinadas partes de su negocio, o de todas, que no pudieron trabajar tuvieron que salir a innovar y ver cómo poder trabajar online”.

Estos resultados se alinean con lo expresado por Păunescu y Mátyus (2020) sobre la importancia de la apertura a la innovación y por García-Madurga et al. (2021) en relación al tiempo generado por la cuarentena como oportunidad para los empresarios de reflexionar estratégicamente e innovar.

Tipos de innovaciones

Innovación en producto

En este aspecto, en general, los entrevistados hacen referencia a dos innovaciones: cambio o anexo de rubro, e incorporación de nuevos productos. Respecto al rubro, el CP1 menciona “tenemos un caso que cambió su actividad a la semana de haberse declarado la pandemia. Tenía un comercio minorista al público (...) de indumentaria y se reconvirtió en verdulero haciendo entregas a domicilio (...). De hecho, pudo sobrevivir así (...) de alguna manera se reconvirtió y ahora mantiene ambas actividades”.

Respecto a sumar nuevos productos, los comerciantes manifiestan: “incorporamos cosas que no vendíamos. De hecho, las fábricas incorporaron cosas que no vendían, formas de envasado o productos muy específicos (...) nosotros nunca vendimos productos de piletta y este año los incorporamos” (EC2). En el mismo sentido, los contadores agregan: “tiendas de ropa que empezaron a vender barbijos, accesorios de salud, insumos hospitalarios (...) como para reinventarse un poco y poder sobrevivir” (CP7); “todo lo que es gastronomía (...) dijeron: vamos a empezar a dar este producto (nuevo) para tal situación, con tal de vender algo, ¿no?” (CP8).

Considerando el concepto de mejora significativa (OECD y Eurostat, 2007; 2018), la comercialización de productos nuevos o mejorados no es normalmente una innovación de producto para la tienda minorista. Sin embargo, si la empresa comienza a dedicarse a una nueva línea de productos (es decir, a tipos de productos que antes no comercializaba), entonces esta actividad puede ser considerada una innovación de producto, ya que la empresa está ofreciendo un servicio nuevo. Sobre la base de estas definiciones, los casos descritos por los propietarios o contadores de los comercios minoristas analizados corresponden claramente a innovaciones en producto. Es decir, no se trata del agregado de artículos similares a los ya ofrecidos, sino que constituye una redefinición de la actividad principal de la empresa por cambio de rubro (ej.: de indumentaria a alimentos) o por la incorporación de líneas de productos que no se comercializaban previamente (ej.: accesorios de salud, insumos hospitalarios).

Asimismo, los resultados descriptivos de esta categoría están en línea con los antecedentes referidos a innovación en producto (Bandrés-Goldaraz et al., 2021; Caballero Morales, 2021; FOP, 2020; Izquierdo et al. 2021; Păunescu y Mátyus, 2020); aunque en contraste con los hallazgos El Chaarani et al. (2021), en este estudio, los entrevistados no señalan casos de mejoras en la calidad del producto actual.

Innovación en formas de comercialización

Dentro de esta tipología, los entrevistados mencionan como principal innovación el cambio en los canales de venta (online) y de comunicación (redes sociales, mensajería instantánea). De forma sucinta, los contadores expresan: “todo lo resumo en un solo factor que es el canal de ventas (...) invirtieron en desarrollo de redes sociales, de publicidad, todo basado en internet” (CP4). Asimismo, otros contadores manifiestan que sus clientes “(tuvieron que) mejorar sus formas de comunicación” (CP6) y “(empezaron a) hacer más promos” (CP2).

Los comerciantes dan mayores detalles sobre la innovación en formas de comercialización. La mayoría indica que reforzaron la venta online, y solo dos entrevistados afirman haberla adoptado a partir de la pandemia. Estos últimos comentan: “empezamos con la venta *online*, que nos tuvimos que *aggionar* porque no lo teníamos armado (...), tuvimos que hacer todo nuevo” (EC8). Por su parte, EC3 expresa: “nosotros siempre quisimos más que nada una venta presencial quizá no le dábamos tanto lugar (...) a las compras virtuales. Y esto nos hizo aprender (...). A ver que el cliente entre a la red social y te haga una pregunta, a vos no te genera nada. O sea, sí (...) te ve el local, los productos. Pero vos tenés que darle la seguridad al cliente, que lo que ve, lo voy a tener y que además lo puede comprar. Porque yo no puedo manejarle la ansiedad. O sea, eso es lo que aprendimos a la fuerza porque no queríamos, el cliente entra, ve algo y tiene que tener sí o sí la posibilidad de un botón de compro y ¡listo! (...) y la página que estamos armando ahora es justamente un escaparate para que el cliente entre, mire y compre”.

Por su parte, quienes ya contaban con modalidades virtuales, las reforzaron. Por ejemplo, EC1 menciona: “ya teníamos una página web (pero) antes de la pandemia creo que ni el 30% de los ingresos (era por ahí) (...) más del 50% de los clientes iba al local. Y a raíz de la pandemia casi el 90% de las ventas son a través de la página, con lo cual es mucho mejor porque ya el cliente sabe lo que va a pagar”. Asimismo, los comerciantes destacan el pago de publicidad en redes sociales para atraer seguidores y la incorporación de la aplicación de mensajería instantánea para facilitar la comunicación al cliente: “era todo venta por internet (...) avanzamos más en eso. No teníamos venta por *App* de mensajería instantánea y la agregamos (...) que ayudó mucho también (...). Redes sociales (...) algo teníamos (...) (pero) tuvimos que incentivarlo más” (EC7). En particular EC6 expresa: “empezamos a hacer un poco más de publicidades pagas en redes sociales como para (...) que creciera un poco más el público (...). Agregar el número de mensajería instantánea a las redes para que quede también sumado (...) a la comunicación *online*, si bien lo teníamos no estaba expuesto explícito en las redes. Antes era más vidriera para la preventa que otra cosa y después con el tema de la pandemia ya fue venta *online*, cambiaba rotundamente”.

Por último, además de la digitalización de los canales de venta, dentro de innovación en comercialización, uno de los comerciantes –que solo vendía mayorista– indica haber ampliado el mercado incorporando venta al por menor a partir de la pandemia. En palabras de EC2: “empezamos a vender minorista, a fraccionar, lo que venía en cinco litros en uno, y hacer mejores precios, que fue lo que nos salvó la pandemia básicamente”.

Los hallazgos descritos para esta categoría se condicen plenamente con los antecedentes empíricos (detallados en la fila comercialización de la tabla 1) y con las estadísticas para la Argentina que revelan mayor uso de herramientas digitales (BM & FOP, 2021; FOP, 2021). En especial, se resalta que la innovación en marketing es la tipología que mayor impacto genera en el desempeño organizacional (El Chaarani et al., 2021) y, al mismo tiempo, es la más referida por los entrevistados.

Innovación en proceso

En este punto, y muy vinculado al ítem anterior, la innovación destacada por los entrevistados es la implementación del *delivery* y *take-away*. En palabras de los contadores: “más que nada (sumaron) el tema del envío porque el que te ofrecía envío hacía una diferencia grande. Y justo una *App* de *delivery* estaba en auge en Bahía Blanca así que eso potenció toda esa innovación” (CP8). Varios comerciantes indican haber agregado envíos a domicilio no solo por la venta online, sino también por nuevas costumbres de los consumidores, según EC4: “el *delivery* lo incorporé por esta necesidad de que la gente no quería salir a comprar”.

Asimismo, los entrevistados también manifiestan diferentes cuestiones operativas que tuvieron que afrontar como consecuencia de las modalidades de venta *online* y envíos. Por un lado, el tema

de conocer y poder gestionar el stock con ventas por diferentes canales. En particular EC3 menciona: “para vos tener un fuerte en lo que es la venta *online*, tenés que tener a alguien en el local, porque tenés que tener todo subido con foto y tenés que saber el estoqueo”. A lo que EC8 agrega: “pusimos un sistema nuevo para trabajar el stock, para que descargue de las ventas que hacíamos online, las ventas que sacábamos después del local (...)”.

Además de estos inconvenientes generales, se observan particularidades en cada rubro. Por ejemplo, los comerciantes de locales de indumentaria se refieren al tema talles, cambios, etc.: “fue todo un lío porque era digitalizar todo lo que tenés, armar carpetas de los artículos por talles, hacer tablas de medidas, ver cómo íbamos a hacer los repartos, cómo nos íbamos a manejar con el tema de sino entra, el cambio de la prenda (...)”. En el caso de los locales gastronómicos, según CP8: “tenían que organizarse para ver cómo (afrontaban) ese costo (del envío) si lo hacían propio o por terceros para que les rinda (...). Si son productos que requieren frío o no (...) bueno organizar toda esa logística también. En el mismo sentido CP2 agrega: “tuvieron que adaptar totalmente el negocio a lo que es el *take away* y *delivery*, (...) cambiar la forma en la que presentan los platos porque unas papas fritas no es lo mismo cuando las comés en tu casa que te llegan húmedas a comerlas en el restaurante”.

La evidencia detallada en este apartado encuentra respaldo en los antecedentes como la consolidación de las aplicaciones de envíos (CEPAL, 2021) y las cuestiones operativas de la digitalización que representan desafíos para pequeñas empresas, incluyendo las del rubro gastronómico (Akpan et al., 2021; Pantelidis, 2010).

Innovación en organización

Sobre este aspecto, los entrevistados resaltan diversas innovaciones. Por un lado, la incorporación de medios de pago digitales debido a los nuevos canales de comercialización. Los contadores mencionan: “se usó mucho, mucho el cobro por medios electrónicos (...) había una tendencia hacia ello, pero se aceleró un montón” (CP7). Por su parte, los comerciantes expresan: “billetera electrónica no teníamos dentro de las formas de pago que ofrecíamos, la sumamos en abril-mayo como para que sea un poco más fácil el tema de no tener que andar con plata, que lo puedan pagar y sea solamente enviarlo y sea más fácil” (EC6). EC8 coincide afirmando: “pusimos billetera electrónica e (...) incorporamos tarjetas que no teníamos”. Esto se condice con los hallazgos de Owoseni et al. (2021).

Por otra parte, los contadores indican que algunos de sus clientes efectuaron cambios en la metodología de trabajo. Por ejemplo, CP4 menciona: “tenemos el caso puntual de un cliente donde (determinaron que) -siga o no siga la cuarentena- van a ir a trabajar (presencial) dos o tres de los cinco días de la semana. Con eso necesitan la mitad del espacio, y la oficina de planta alta la pusieron en venta”. Asimismo, los contadores también destacan el tema de la gestión de los recursos humanos a distancia, sobre lo que CP5 menciona: “me parece que los cambios más profundos fueron en ese sentido (...): el *know how* de (...) gestionar recursos humanos que antes los veías y sabías qué estaban haciendo. Acá se pasó a (...) controlemos los resultados”.

Por último, uno de los comerciantes destaca cambios en la división de tareas que les permitieron aumentar la eficiencia de la empresa. En ese sentido, EC1 expresa: “los cambios fueron de diez porque nos organizamos en los procesos, incorporamos nueva maquinaria (envasadoras, seriadoras) que nos ayudaron a optimizar los flujos (...). Poder acortar los tiempos porque antes al estar yo sola (...) hacía de todo y hacía las cosas mal: al cliente le llegaban cosas de más o de menos (...). Entonces ahora cada uno se especializa en lo que sabe hacer, a los clientes le llega más rápido el pedido (...). Hay uno que hace entregas, otro que prepara los pedidos, otro que embolsa y (...) yo me dedico más a las redes sociales, a la programación, a los proveedores”.

La importancia de la innovación en proceso en el desempeño de las mipymes durante la crisis de la pandemia es respaldada por los antecedentes (El Chaarani et al. 2021; Păunescu y Mátyus, 2020).

Discusión

Investigaciones realizadas en el contexto de la crisis sanitaria por coronavirus encuentran que las innovaciones en comercialización (El Chaarani et al., 2021) y en proceso (El Chaarani et al., 2021; Păunescu y Mátyus, 2020) son las que tienen mayor impacto en el desempeño empresarial y resultan ser –al mismo tiempo– las más mencionadas en las respuestas de los entrevistados. En especial, el presente estudio revela una importante aceleración del proceso de digitalización de las mipymes debido a la pandemia y demuestra que la plataformización es transversal a los distintos tipos de innovaciones identificados. Esto es, redes sociales y tiendas virtuales como formas de comercialización, aplicaciones de envíos en innovaciones de proceso y billeteras electrónicas dentro de los cambios relevantes en aspectos de organización. Los hallazgos también indican que muchas de estas innovaciones fueron de menor alcance en las empresas más pequeñas y que características de los empresarios actuaron como facilitadores de los cambios (espíritu emprendedor, juventud, tiempo libre).

Asimismo, los resultados revelan que la adopción de las innovaciones en el marco de la pandemia han sido cambios forzosos en pro de la supervivencia. En palabras de Scarabino y Colonnello (2011), un costo obligado para adaptarse. Incluso esta adaptación forzosa ha implicado la plataformización de las pymes tipificadas como ‘potenciales’ o ‘limitadas’ y, en la mayoría de los casos también se trata de innovaciones aisladas o no concebidas en el marco de la estrategia general de negocio, como supone el tipo ideal de ‘campeones’ (Artopoulos et al., 2019). Del mismo modo, los ejemplos de pymes que reforzaron las innovaciones en canales de comercialización digitales se alinean con los antecedentes que resaltan la importancia del aprendizaje organizacional acumulativo (Scarabino y Colonnello, 2011).

Por su parte, considerando los tipos de pymes identificados por Alderete y Jones (2019), los casos expuestos en este estudio corresponden principalmente a grupos (ii) y (iii) (empresas en redes sociales que no cuentan con sitio web y firmas orientadas al *e-commerce* con escaso uso de sitio web y redes sociales), y reafirman la relación encontrada por las autoras sobre tamaño de la firma: el comercio electrónico prevalece como herramienta de negocios en empresas de mayor tamaño, mientras que las redes sociales son valoradas en términos relativos por compañías más pequeñas.

Si bien el carácter cualitativo del trabajo no posibilita la generalización de los resultados, el estudio permite profundizar el tema analizado y sus hallazgos pueden utilizarse para aumentar el cuerpo teórico sobre innovación y digitalización en mipymes. Además, siendo que solo se consultó a contadores públicos y comerciantes de la ciudad de Bahía Blanca, la recolección de datos con entrevistas a actores de otras regiones puede traer nuevos hallazgos sobre los temas discutidos.

Conclusiones y recomendaciones

La innovación ha sido una de las principales estrategias de resiliencia empresarial ante la crisis por covid-19 (García-Madurga et al., 2021; Păunescu y Mátyus, 2020) con un impacto positivo en el desempeño y la supervivencia de mipymes (Adam y Alarifi, 2021; El Chaarani et al., 2021; Ratnawati y Kholis, 2021). En ese orden de ideas, el presente trabajo pretende contribuir con la literatura describiendo los tipos de innovaciones adoptadas por mipymes argentinas en contexto de pandemia, a partir de entrevistas con actores claves: empresarios y contadores públicos. A diferencia de investigaciones previas con enfoques cuantitativos, el aporte de este estudio radica en el abordaje cualitativo que otorga riqueza interpretativa y permite profundizar el entendimiento del fenómeno.

Los hallazgos de este estudio permiten generar visiones para la gestión de la innovación en pymes no solo para situaciones de crisis, sino también para contextos de ‘normalidad’ por diversas razones. Primero, se enfatiza el factor oportunidad: la innovación no debería surgir únicamente cuando

peligra la continuidad de la firma, sino que debería ser una estrategia incorporada en el día a día de las empresas como elemento clave para incrementar la competitividad y rentabilidad. Si bien ese grado de interiorización de la innovación puede variar por características del propietario, ya sea su espíritu emprendedor o su grado de apertura a las nuevas ideas, también se destaca la importancia del tiempo destinado por el empresario para pensar en estrategias innovadoras.

En este punto se reconoce una segunda recomendación para la gestión de la innovación en pymes: el tiempo. Durante la crisis y el aislamiento, este tiempo libre se generó de forma exógena, pero en contextos de normalidad debe ser planificado y generado por el empresario, lo cual va a depender de la relevancia que se le otorgue a la innovación y del grado de organización de las tareas dentro de la firma. En ese sentido, la automatización de actividades repetitivas y la delegación de cuestiones operativas pueden ser algunas formas de ‘ganar’ tiempo para pensar estratégicamente en la innovación: actuar en el presente para pensar en el futuro.

En línea con la automatización, emerge la tercera recomendación para la gestión de pymes: la digitalización y plataformización llegaron para quedarse, por lo tanto, son pilares a fortalecer o incorporar en las firmas. Si bien la implementación puede ser más sencilla para empresarios jóvenes, en mipymes donde eso no suceda, también puede fomentarse mediante capacitaciones, permitiendo la participación de empleados u otros miembros de la organización y, eventualmente, contratando servicios puntuales (*community manager*).

Por último, además de las contribuciones teóricas y recomendaciones para la gestión de mipymes, los hallazgos de este estudio delinear recomendaciones de políticas públicas en torno a tres ejes. Primero, simplificación administrativa, es decir, desarrollar medidas que les permitan a los empresarios mipymes reducir el tiempo dedicado cuestiones operativas e incrementar el tiempo destinado a pensar en forma estratégica e innovadora. Segundo, capacitación en tecnologías digitales para los empresarios y la población en general. En el caso de los empresarios, es relevante capacitarlos en el uso de herramientas digitales –en especial para los de mayor edad (*baby boomers* y generación X)– destacando la importancia de su integración en el plan de negocios. Respecto a los ciudadanos, educarlos en el uso de medios de pago electrónicos para que puedan integrarse a la digitalización del entorno empresarial, esto es, educación financiera para la inclusión. Tercero, transformación digital holística, es decir, políticas que fomenten la digitalización de las empresas de manera integral considerando que también están inmersas en fenómenos de informalidad y restricciones financieras, sobre todo las más pequeñas.

Referencias

- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation Practices for Survival of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the COVID-19 Times: The Role of External Support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(15), 1-22. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
- Akpan, I. J., Soopramanien, D., & Kwak, D. (2021). Cutting-Edge Technologies for Small Business and Innovation in the era of COVID-19 Global Health Pandemic. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 33(6), 607-617. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1799294>
- Alderete, M. V., y Jones, C. (2019). ¿Hacia el social commerce? El valor de las redes sociales en la MiPyME de Córdoba, Argentina. *Entramado*, 15(1), 48-60. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5149>
- Altea, C. (10 febrero 2021). Entidades financieras y las empresas tecnológicas buscan seducir con diferentes servicios y promociones a sus potenciales socios. *lrouup*. <https://bit.ly/3Jen2y7>
- Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). Economic Crisis and Innovation: Is Destruction Prevailing Over Accumulation? *Research Policy*, 42(2), 303-314. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.07.002>

- Artopoulos, A., Cancela, V., Huarte, J., y Rivoir, A. (2019). El último kilómetro del e-commerce: segunda brecha (digital) del desarrollo informacional. En Rivoir A. L. y Morales M. J. (Coord.), *Tecnologías digitales: miradas críticas de la apropiación en América Latina* (pp. 259-282). CLACSO. <https://doi.org/10.2307/j.ctvt6rmh6.19>
- Ávila-Quintero, O. C (2020). Estrategias de innovación de la gestión empresarial durante la COVID-19. [Tesis de Especialización en Alta Gerencia. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://bit.ly/3Jc5lip>
- Baker McKenzie Report (2020). Beyond COVID-19: Supply Chain Resilience Holds Key to Recovery. <https://bit.ly/3spyGzZ>
- Banco Mundial (BM) & Fundación Observatorio Pyme (FOP) (2021). Las Empresas ante el covid-19. El Impacto de la Pandemia en el Sector Productivo Argentino.
- Bandrés-Goldárez, E., Conde-Casado, M., & Iniesta-Alemán, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 25-40. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.02>
- Banega, A; Blanque, S. y Chávez, A. (2021). Principales adaptaciones en la gestión en pymes chaqueñas y correntinas ante la crisis provocada por covid-19 [ponencia]. 26° Reunión Anual Red Pymes Mercosur (virtual). Universidad Nacional de los Comechingones, Merlo, Argentina.
- Benito-Hernández, S. y Platero-Jaime, M. (2012). Las microempresas en tiempos de crisis: análisis de la formación, la experiencia y la innovación. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, (108), 7-38. https://doi.org/10.5209/rev_reve.2012.v18.39592
- Bertola, G., Dabusinskas, A., Hoerberichts, M., Izquierdo, M., Kwopil, C., Montornès, J., & Radowski, D. (2012). Price, Wage and Employment Response to Shocks: Evidence from the WDN Survey. *Labour Economics*, 19(5), 783-791. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.03.008>
- Bivona, E., & Cruz, M. (2021). Can Business Model Innovation Help SMEs in the Food and Beverage Industry to Respond to Crises? Findings from a Swiss Brewery During COVID-19. *British Food Journal*, 123(11), 3638-3660. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2020-0643>
- Bristow, G., & Healy, A. (2018). Innovation and Regional Economic Resilience: An Exploratory Analysis. *The Annals of Regional Science*, 60(2), 265-284. <https://doi.org/10.1007/s00168-017-0841-6>
- Caballero-Morales, S. (2021). Innovation as Recovery Strategy for SMEs in Emerging Economies during the COVID-19 Pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57, 101396. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>
- Cáceres-Carrasco, F. R. y Aceytuno-Pérez, M. T. (2008). La innovación como fuente de oportunidades empresariales. *Revista de economía mundial*, (19), 135-156.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) (2020). Los argentinos y el e-commerce: ¿cómo compramos y vendemos online? <https://bit.ly/3HIWpFN>
- Chen, W., & Chu, J. (2011). Management Innovation of SMEs During the Post-Crisis Time [ponencia]. *International Conference on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce [AIMSEC], Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)*, Zhengzhou, China <https://doi:10.1109/AIMSEC.2011.6011409>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Sectores y empresas frente al covid-19: emergencia y reactivación (Informe especial covid-19 N° 4). <https://bit.ly/3ejmAQE>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Tecnologías digitales para un nuevo futuro (LC/TS.2021/43), Santiago. <https://bit.ly/32pAHRR>
- Corral, S. & D'Annunzio (2021). Acciones institucionales y mipymes en contexto COVID-19 [ponencia]. 26° Reunión Anual Red Pymes Mercosur (virtual). Universidad Nacional de los Comechingones, Merlo, Argentina.
- Courvisanos, J., Jain, A. & Marendah, K. (2016). Economic Resilience of Regions Under Crisis. *Regional Studies*, 50, 629-643. <https://bit.ly/3Fpw6O9>

- Cummings, A. & Romero, T. (2021). Capacidades de resiliencia del tejido mipyme y sistemas de actores de apoyo de municipios de la región trífino de el salvador reveladas durante la crisis del COVID-19 [ponencia]. 26° Reunión Anual Red Pymes Mercosur (virtual). Universidad Nacional Comechingones, Merlo, Argentina.
- El Chaarani, H., Vrontis, P. D., El Namar, S., & El Abiad, Z. (2021). The Impact of Strategic Competitive Innovation on the Financial Performance of SMEs During COVID-19 Pandemic Period. *Competitiveness Review*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2021-0024>
- Flick, U. (2013). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. Sage.
- Fundación Observatorio Pyme (FOP). (2020). Coronavirus: impacto sobre las pyme, producción y empleo. Análisis sectorial. <https://bit.ly/3Fi11fg>
- Fundación Observatorio Pyme (FOP). (2021). Informe Especial: Digitalización y desempeño empresarial pre y pospandemia. <https://bit.ly/3egIHqX>
- García-Madurga, M.A., Grilló-Méndez, A.J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad covid: una revisión sistemática. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Geroski, P., & Machin, S. (1992). Do Innovating Firms Outperform Non-Innovators? *Business Strategy Review*, 3(2), 79-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.1992.tb00030.x>
- Han, Y. (2011). Innovation: The Way to Enhance the Core Competitiveness of SMEs in the Post-Financial Crisis Era [ponencia]. *International Conference on Business Management and Electronic Information [ICBMEI]. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)*, Guangzhou, China. <https://doi.org/10.1109/ICBMEI.2011.5917003>
- Harel, R. (2021). The Impact of COVID-19 on Small Businesses' Performance and Innovation. *Global Business Review*, 09721509211039145, 1-22. <https://doi.org/10.1177/09721509211039145>
- Hatzikian, Y., & Bampasis, E. (2017). Exploring the Relationship of Innovation Intensity, Knowledge Production and Productivity in Greek SMEs Before the Eruption of Debt Crisis. *Journal of the Knowledge Economy*, 8(1), 294-318. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0266-3>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Hussain, A., Shahzad, A., Hassan, R., & Doski, S. A. M. (2021). COVID-19 Impact on B2B E-Commerce: A Multi-Group Analysis of Sports and Surgical SME's. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 15(1), 166-195. <https://bit.ly/3H6W5uo>
- Ibarra-García, S. y Medina, D. (2021). Impacto y resiliencia de los emprendimientos dinámicos y las empresas jóvenes en argentina ante el escenario del COVID y posibles escenarios de salida [ponencia]. 26° Reunión Anual Red Pymes Mercosur (virtual). Universidad Nacional de los Comechingones, Merlo, Argentina.
- Ionescu, A. C. (2013). How can Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation enhance enterprise performance?: possible pathways for the Romanian SMEs in the context of the global economic crisis. In *Cases on SMEs and Open Innovation: Applications and Investigations* (pp. 163-197). IGI Global.
- Izquierdo, S. I., Diez Alberdi, A. M., y Camio, M. I. (2021). Resiliencia en destinos turísticos. Un análisis de las ciudades de Tandil y Mar del Plata, Argentina frente a la covid-19. *Pymes, innovación y desarrollo*, 8(3), 15-40. <https://bit.ly/3ElqROh>
- Kleinknecht, A. (1981). Observations on the Schumpeterian Swarming of Innovations. *Futures*, 13(4), 293-307. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(81\)90145-2](https://doi.org/10.1016/0016-3287(81)90145-2)
- Latham, S. (2009). Contrasting Strategic Response to Economic Recession in Start-Up Versus Established Software Firms. *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180-201. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00267.x>

- Lee, M. & Jung, J. (2021). New Distribution Strategies of Korean SMES in Post COVID-19 Pandemic Era: Focusing on the Innovation of Official Distribution Channels. *Journal of Korea Trade*, 25(3), 153-168. <https://doi.org/10.35611/jkt.2021.25.3.153>
- Madrid-Guijarro, A., García-Pérez-de-Lema, D., y Van Auken, H. (2016). Restricciones financieras y la innovación en la PYME durante las crisis económicas. *Academia Revista Latinoamericana De Administración*, 29(1), 84-106. <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2015-0067>
- Mandviwalla, M., & Flanagan, R. (2021). Small Business Digital Transformation in the Context of the Pandemic. *European Journal of Information Systems*, 30(4), 359-375. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1891004>
- Martin, R., & Sunley, P. (2015). On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation. *Journal of Economic Geography*, 15(1), 1-42. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015>
- Muñoz-Aparicio, C. G. Sánchez, B. P., y Torres, M. D. C. N. (2020). Las empresas ante el covid-19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo-GISST*, 2(2), 85-101. <https://doi.org/10.34893/gisst.v2i2.83>
- Nueno-Iniesta, P. (2009). Emprendiendo: la destrucción creativa. *Harvard Deusto Business Review*, (181), 34-39.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE] y Eurostat (2007). *Oslo Manual: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ª Ed.). Tragsa. <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Ortega-Giménez, A. (2010). La internacionalización de la empresa española y la decisión de exportar como solución a la crisis. *Revista de Sociales y Jurídicas*, (6), 88-111.
- Owoseni, A., Hatsu, S., & Tolani, A. (2021). How Do Digital Technologies Influence the Dynamic Capabilities of Micro and Small Businesses in a Pandemic and Low-Income Country Context? *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, e12202, 1-17. <https://doi.org/10.1002/isd2.12202>
- Pantelidis, I. S. (2010). Electronic Meal Experience: A Content Analysis of Online Restaurant Comments. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4): 483-491. <https://doi.org/10.1177%2F1938965510378574>
- Păunescu, C. & Mátyus, E. (2020). Resilience Measures to Dealing with the COVID-19 Pandemic Evidence from Romanian Micro and Small Enterprises. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(1), 439-457. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0026>
- Paunov, C. (2012). The Global Crisis and Firms' Investments in Innovation. *Research Policy*, 41(1), 24-35. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.07.007>
- Pérez-Calle, R. D., García-Casarejos, N., y García-Bernal, J. (2021). La empresa española ante la covid-19: factores de adaptación al nuevo escenario. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 5-24. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.01>
- Povolná, L. (2019). Innovation Strategy in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in the Context of Growth and Recession Indicators. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 32 <https://doi.org/10.3390/JOITMC5020032>
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMES During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1-22. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Ratnawati, A., & Kholis, N. (2021). Developing Innovation Capability to Improve Marketing Performance in Batik SMEs during the covid-19 Pandemic. In *Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems* (pp. 309-323). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-79725-6_30

- Ratten, V., & Thompson, A. (2021). Digital Transformation from COVID-19 in Small Business and Sport Entities. In *COVID-19 and Entrepreneurship: Challenges and Opportunities for Small Business* (pp. 54-70). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003149248-5>
- Saunders, M. N. K., Gray, D. E., & Goregaokar, H. (2014). SME Innovation and Learning: The Role of Networks and Crisis Events. *European Journal of Training and Development*, 38(1-2), 136-149. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2013-0073>
- Scarabino, J. C., & Colonnello, M. B. (2011). Innovación empresarial en Argentina. Difusión de TICs en las PyMEs. *Invenio*, 12(22), 93-107. <https://bit.ly/3H0eQzo>
- Schreier, M. (2013). Qualitative Content Analysis. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (pp. 170-183). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446282243.n12>
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small Business Responses to a Major Economic Downturn: Empirical Perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30(7), 754-777. <https://doi.org/10.1177%2F0266242612448077>
- Ting, D. S. W., L. Carin, V. Dzau, & T. Y. Wong (2020). Digital Technology and COVID-19. *Nature Medicine*, 26(4): 459-461. <https://doi.org/10.1038/s41591-020-0824-5>
- Thukral, E., & Ratten, V. (2021). Building and Maintaining Customer Relationship Via Digital Marketing and New Technologies for Small Businesses During the COVID-19 Pandemic. In *COVID-19 and Entrepreneurship: Challenges and Opportunities for Small Business* (pp. 100-108). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003149248-8>
- Ulubeyli, S., Kazaz, A., & Sahin, S. (2018). Survival of Construction SMEs in Macroeconomic Crises: Innovation-Based Competitive Strategies. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 16(4), 654-673. <https://doi.org/10.1108/JEDT-03-2018-0057>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Winarsih, Indriastuti, M., & Fuad, K. (2021). Impact of COVID-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMES): A Conceptual Framework [ponencia]. *Advances in Intelligent Systems and Computing* (pp. 471-476). https://doi.org/10.1007/978-3-030-50454-0_48
- Zouaghi, F., Sánchez, M., & Martínez, M. G. (2018). Did the Global Financial Crisis Impact Firms' Innovation Performance? The Role of Internal and External Knowledge Capabilities in High and Low Tech Industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 92-104. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.011>