

Innovación en Pandemia y pos pandemia por COVID-19 en las PyMEs

Innovation in Pandemic and post-pandemic by COVID-19 within PyMEs

Inovação na pandemia e pós-pandemia por COVID-19 nas PMEs

Rita Mabel Villegas*
Mauro Ziehlke**
Nadia Gugini***
Fernando Carbajal****
Damian Marquez*****

Resumen: En este artículo presentamos el análisis de cómo las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de Río Gallegos ubicadas en la Patagonia Austral enfrentaron la pandemia de COVID-19 entre 2020 y 2022. En un contexto de fuertes medidas preventivas basadas principalmente en restricciones a la circulación, el funcionamiento de las actividades esenciales y productivas básicas generó que empresas de este tamaño forzosamente tuviesen que modificar su dirección. El objetivo principal fue identificar cuáles fueron las estrategias adoptadas en la gestión de la innovación tecnológica y la creatividad. Los empresarios considerados, fueron aquellos caracterizados como innovadores y con gran potencial de crecimiento y clara visión empresarial, como asimismo de alta resiliencia y prosiliencia en un entorno complejo desde aquel 11 de marzo del 2020 cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró que el coronavirus pasaba de ser una epidemia a una pandemia. La metodología fue de carácter cualitativa, a través de entrevistas semiestructuradas a 26 empresarios de la agroindustria, la industria, el comercio y los servicios. Los hallazgos reconocen las diversas innovaciones orientadas a las tipologías de innovación empresarial. La conclusión arroja

* Doctorado en Ciencias Empresariales y Sociales en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Profesora universitaria en Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA). In memoriam.

** Ingeniero Electrónico, docente e investigador en la Universidad Nacional de la Patagonia Austral y la Universidad Tecnológica Nacional. E-mail: mauroziehlke@gmail.com.

*** Licenciada en turismo docente en Universidad Nacional de La Patagonia Austral (UNPA). E-mail: nadiagugini@gmail.com.

**** Diplomatura em Educacion superior. Maestria en Educación de Entornos Virtuales. Email: contablesfercar@gmail.com .

***** Alumno de pregrado-grado. E-mail: damiann.marquez.18@gmail.com



This content is licensed under a Creative Commons attribution-type BY

que los empresarios de Río Gallegos, durante y pos pandemia, actuaron con la suficiente *veloflexibilidad* que les permitió implementar acciones innovadoras en la producción, la comercialización, la logística, los procesos y procedimientos organizacionales que les facilitó adaptarse y sobrevivir en un contexto de alta incertidumbre mundial.

Palabras claves: PyMEs. Pandemia. Innovación. Resiliencia. Prosiliencia.

Abstract: The article presents the analysis of how the small and medium companies (PyMEs)¹ of Río Gallegos that are located in Patagonia Austral faced the COVID-19 pandemic between 2020 and 2022. In a background of strong and preventive measures based mainly on restrictions to the movement of people, the activity operation of essential and productive ones made that companies of this size had without choice to change their management. The general objective was to identify what were the adopted strategies in the technological innovation management and creativity. The considered businessmen were those typified as innovative and with great potential of growth and a clear business vision, equally of high resilience and prosiliencia² within a complex environment since March 11th of 2020 when the World Health Organization (WHO) declared that the coronavirus turned from an epidemic to a pandemic. The methodology had a qualitative type through semi-structured interviews to 26 businessmen of the agro-industry, industry, trade and services. The findings recognized the several innovations guided to the typologies of business innovation. The conclusion was that while and after the pandemic, the businessmen of Río Gallegos worked with the enough speed and flexibility, what gave them the possibility to implement innovative measures in the production, trade, logistics, processes and organizational procedures that made easier their adaptation and survival in a background of high worldwide insecurity.

Keywords: PyMEs. Pandemic. Innovation. Resiliency. Prosiliencia.

Resumo: O artigo apresenta a análise de como as pequenas e médias empresas (PMEs) de Rio Gallegos localizadas na Patagônia Austral enfrentaram a pandemia de COVID-19 entre 2020 e 2022. Num contexto de fortes medidas preventivas baseadas principalmente nas restrições à circulação de pessoas, a operação de atividades essenciais e produtivas fez com que empresas deste porte não tivessem escolha a não ser modificar suas direções. O objetivo geral foi identificar quais foram as estratégias adotadas na gestão de inovação tecnológica e criatividade. Os empresários considerados foram aqueles caracterizados na qualidade de inovadores e com grande potencial de crescimento e clara visão empresarial, bem como os de alta resiliência e prosiliência num entorno complexo desde 11 de março de 2020 quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o coronavírus deixava de ser uma epidemia para tornar-se uma pandemia. A metodologia foi de caráter

¹ In Spanish “Pequeñas y Medianas Empresas” (PyMEs).

² Não há tradução deste vocábulo para o inglês.

qualitativo utilizando entrevistas semiestructuradas com 26 empresários da agroindústria, indústria, comércio e serviços. Os achados reconhecem as diversas inovações orientadas às tipologias de inovação empresarial. A conclusão foi que, durante e após a pandemia, os empresários de Rio Gallegos trabalharam com suficiente velocidade e flexibilidade que lhes possibilitou implementarem medidas inovadoras na produção, comercialização, logística, processos e procedimentos organizacionais que os permitiu adaptarem-se e sobreviverem num contexto de alta incerteza mundial.

Palavras-chaves: PMEs. Pandemia. Inovação. Resiliência. Prosiliência.

Recebido em: 04/11/2024. Aceito em: 10/03/2025

INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la propagación de la pandemia COVID-19 y en Argentina, el Poder Ejecutivo mediante Decreto 260/20, dispuso ampliar la emergencia pública en materia sanitaria establecida por la Ley nº 27.541. Medida que fue prorrogada sucesivamente hasta el 31 de diciembre de 2022. Mediante el Decreto nº 297/20 se determinó el “Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio” (ASPO) desde el 20 hasta el 31 de marzo de 2020 y, finalmente, hasta el 31 de enero de 2021.

Este acontecimiento marcó un punto de inflexión en la historia contemporánea y generó desafíos sin precedentes a nivel global. Esta crisis sanitaria evidenció las vulnerabilidades de los sistemas económicos y sociales, especialmente en Argentina, donde la fragilidad estructural intensificó los problemas derivados de la pandemia. Ante la falta de soluciones inmediatas, como vacunas efectivas, en nuestro país, el gobierno argentino implementó una cuarentena estricta y cerró las actividades económicas no esenciales con el fin de evitar un colapso en el sistema de salud.

En este contexto de incertidumbre y transformación forzada, las PyMEs enfrentaron un fuerte impacto, particularmente en localidades como Río Gallegos, en la Patagonia Argentina. Estas empresas, afectadas por el cierre de actividades, tuvieron que adaptarse rápidamente, adoptando nuevas tecnologías, creatividad e innovación en sus prácticas de gestión para sobrevivir en un entorno hostil. Este artículo se centra en las prácticas de gestión adoptadas por las PyMEs de Río Gallegos durante y después de la pandemia, analizando cómo la creatividad y la innovación surgieron como respuestas fundamentales ante la crisis.

Mediante un enfoque cualitativo, esta investigación explora las experiencias y estrategias de 26 empresarios locales que, en un contexto de extrema complejidad, demostraron una notable capacidad para adaptar sus modelos de negocio. La investigación no solo identifica las acciones específicas llevadas a cabo por estas PyMEs, sino que también aporta nuevos conocimientos sobre la resiliencia y prosiliencia empresarial en tiempos de crisis, proporcionando una base para futuras discusiones sobre innovación y gestión en contextos de alta incertidumbre.

Este trabajo forma parte de una línea de investigación continua sobre la cultura organizacional y la innovación en las PyMEs de Río Gallegos, ofreciendo una visión integral de cómo estas

empresas han enfrentado y transformado su entorno en uno de los períodos más desafiantes de la historia reciente.

MARCO DE REFERENCIA

Diversos estudios han examinado los efectos económicos y sociales que la pandemia por COVID-19 generó a nivel mundial, con un enfoque particular en la adaptación y transformación de las empresas, especialmente en las PyMEs. Mediante una revisión documental detallada, se identificaron análisis de organismos internacionales, como el Banco Mundial (BM, 2022) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2020), así como investigaciones, estudios nacionales y locales, que analizaron el impacto de esta crisis en las PyMEs (Villegas, 2022).

Los resultados de estas investigaciones evidencian respuestas muy variadas de los distintos sectores económicos frente a la pandemia. Las PyMEs, en particular, se vieron en una posición de desventaja debido a factores relacionados a la brecha tecnológica, la limitación de capital, las restricciones propias de su tamaño y sus capacidades operativas. Estas barreras llevaron al cierre de muchas empresas, a la pérdida de empleos y a una disminución en el conocimiento técnico y operativo en las regiones afectadas. Los sectores más impactados fueron aquellos con alta concentración de actividades, donde la paralización de las operaciones contrajo la demanda y transformó los hábitos de consumo (Cepal, 2020).

En el ámbito global, las respuestas de los gobiernos resaltaron la importancia de la gestión empresarial para adaptarse a las condiciones emergentes. Esto incluyó la adopción de prácticas como el teletrabajo y el uso de plataformas digitales, cuya implementación mostró diferencias notables entre países desarrollados y en vías de desarrollo (Becerril-Velasco, 2020; Calanchez; Chávez, 2022). Aunque algunos efectos fueron temporales, se proyectó que la globalización tras la pandemia traería profundos y duraderos cambios, entre ellos un aumento en la desigualdad, un regreso al proteccionismo estatal y una reconfiguración de las cadenas de valor global (Ciravegna; Michailova, 2022).

En América Latina y el Caribe, la pandemia exacerbó las desigualdades tecnológicas y de productividad entre países y sectores empresariales. La región, marcada por sus profundas desigualdades, experimentó un debilitamiento de sus estructuras productivas, afectando especialmente a las PyMEs. Además del cierre de numerosas empresas y la consiguiente pérdida de empleo, estas organizaciones tuvieron que adaptarse rápidamente mediante la reducción de costos, la digitalización de sus procesos y la reconfiguración de sus modelos de negocio (Ciravegna; Michailova, 2022).

Este contexto impulsó una aceleración en la digitalización de empresas y de la sociedad en general, lo que, si bien ofreció nuevas oportunidades, también evidenció las disparidades existentes en términos de acceso y capacidad tecnológica. La capacidad de las empresas para recuperarse y adaptarse a este nuevo escenario pos pandemia depende en gran medida, de su habilidad para innovar, digitalizarse y fortalecer sus relaciones con sus *stakeholders* para consolidar su competitividad en un entorno global transformado.

MARCO TEÓRICO

Las PyMEs desempeñan un rol clave en el desarrollo económico, político y social de la región, contribuyendo significativamente a la innovación, la competitividad y la generación de

empleo. Estas empresas abarcan un amplio espectro de actividades que las diferencian en sectores como servicios, comercio, industria, agropecuaria, construcción y minería, y en Argentina se clasifican según sus ventas anuales y la cantidad de empleados.

La llegada de la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto profundo en las PyMEs a nivel global y regional, provocando cierres temporales y pérdidas económicas debido a la paralización de actividades. Esto causó una disminución considerable en los puestos de trabajo, tanto en sectores formales como informales. En respuesta a la incertidumbre generada, los empresarios aceleraron su capacidad de adaptación, implementando herramientas digitales como el teletrabajo, nuevos canales de comunicación, y adaptando sus procesos de comercialización, producción y gestión para sobrevivir en un entorno desafiante.

Según el Manual de Oslo, la innovación se define como “una solución nueva o mejorada que genera cambios significativos en productos, procesos, métodos de marketing o enfoques organizacionales” (OECD, 2018, p. 20). Este concepto subraya la importancia de aplicar ideas novedosas no solo en productos, sino en la gestión y operaciones internas, un aspecto crucial para la adaptación de las PyMEs durante la pandemia. Drucker describe la innovación como un cambio que crea “una nueva dimensión del desempeño” (*apud* Jacobs.; Chase, 2021, p. 426), mientras que Robbins (2018) enfatiza la capacidad de convertir ideas creativas en productos o métodos innovadores de trabajo. Para Collier y Evans (2019, p. 32), la innovación es “la capacidad para crear bienes y servicios nuevos y únicos”, y Hellriegel, Jackson y Slocum (2021, p. 362) la definen como “el descubrimiento de soluciones creativas a problemas complejos”.

Durante la pandemia, la innovación tecnológica y la creatividad se volvieron esenciales para la supervivencia de las PyMEs, permitiéndoles no solo enfrentar la crisis, sino también encontrar nuevas oportunidades de crecimiento que se mantienen actualmente. Aquellas empresas que adoptaron tecnologías y adaptaron sus modelos de negocio lograron posicionarse favorablemente en este nuevo contexto. La capacidad de innovar y crear fue crucial para la resiliencia y el éxito continuo de las PyMEs.

La experiencia adquirida en esta crisis impulsó a los empresarios locales a actuar de manera resiliente, es decir, a adaptarse y recuperarse ante la incertidumbre del entorno. Este período también destacó la necesidad de una actitud proactiva, entendida como la capacidad de anticiparse a los problemas y tomar medidas preventivas (Fresco, 2005).

La relación entre la proactividad y la resiliencia fue determinante en aquellas PyMEs que lograron superar la crisis. Este proceso no solo involucró la resiliencia, sino también lo que Levy (2017) denomina prosiliencia, es decir, la habilidad de anticiparse a los cambios y fortalecerse a partir de ellos para mirar el futuro. Este concepto es fundamental para comprender el comportamiento de los empresarios de Río Gallegos, en Patagonia Austral quienes, ante la adversidad, crearon oportunidades y transformaron sus modelos de negocio. Las PyMEs no solo enfrentaron los desafíos de la pandemia; también lograron innovar en sus procesos, demostrando esta prosiliencia en sus estrategias de gestión que perduran más allá de la crisis sanitaria.

RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Cuanto a materiales y métodos, la investigación de carácter cualitativa se orientó a través de una guía de pautas que permitió reconocer las innovaciones implementadas por los PyMEs locales. Se entrevistaron 26 (veintiséis) empresarios de Río Gallegos, en modalidad virtual utilizando plataformas como Meet, Zoom y Jitsi. Las entrevistas fueron transcritas y analizadas mediante

técnicas de análisis de categorías, detectando las innovaciones en áreas como la digitalización de procesos, la implementación de nuevas tecnologías y la adopción de prácticas sostenibles, entre otras. Las fuentes secundarias, se obtuvieron de organismos públicos y privados a nivel mundial, regional y nacional, artículos de revistas e investigaciones realizadas.

RESULTADOS

Las PyMEs de Río Gallegos en Patagonia Austral demostraron una notable capacidad de adaptación y transformación de sus métodos de trabajo en respuesta a los desafíos de la pandemia por COVID-19, acelerando la implementación de innovaciones en distintos niveles operativos.

En el sector productivo, las empresas agropecuarias destacaron por sus inversiones en tecnología y maquinaria que optimizaron procesos de faena y embalaje, ajustándose a las exigencias de mercados internacionales como China, Israel y países árabes. Además de introducir nuevos productos como el guanaco y cortes de carne envasados al vacío, estas empresas avanzaron en trazabilidad y certificación de origen, lo que les permitió acceder a mercados de alta demanda y estrictos requisitos.

En los sectores industrial y comercial, la innovación se enfocó en la diversificación de productos y servicios. Por ejemplo, una empresa de helados artesanales implementó un sistema de *delivery* a través de plataformas digitales y una tienda en línea, lo cual amplió su alcance a otras localidades. En el sector de indumentaria juvenil, las empresas abrieron nuevas sucursales y lanzaron campañas digitales innovadoras, aprovechando las redes sociales para conocer el comportamiento de sus consumidores y ajustar sus productos en tiempo real.

En el sector servicios, las PyMEs buscaron mejorar tanto la experiencia del cliente como la gestión interna. En salud, clínicas privadas y servicios de emergencia adoptaron atención digital, permitiendo la entrega de resultados por WhatsApp, la gestión de turnos en línea y la digitalización de historias clínicas. La expansión territorial también permitió captar clientes fuera de Río Gallegos. En el sector gastronómico, la adopción de cartas digitales mediante códigos QR, tiendas virtuales y servicios de viandas y *catering* empresarial mejoraron el posicionamiento local. En el sector hotelero, las mejoras incluyeron sistemas de reservas digitales y servicios internos, como lavandería y desayunos, mejorando la experiencia del cliente.

Los sectores de comunicación, internet y periodismo también avanzaron notablemente. Los proveedores de internet ampliaron su cobertura y establecieron nuevos puntos de atención, además de ofrecer servicios gratuitos para organizaciones no gubernamentales (ONGs) y entidades de bajos recursos. Los medios periodísticos locales aprovecharon las redes sociales y el *streaming* para aumentar su alcance, logrando, uno de ellos, hasta 4 millones de visitas mensuales y consolidando su modelo de negocio en torno a la publicidad digital. Las radios locales incorporaron tecnología de transmisión por internet, adaptándose a las nuevas demandas de sus audiencias.

En educación y *software*, las empresas migraron sus servicios a plataformas online, desarrollando nuevos cursos y talleres de tecnología, como robótica y desarrollo de software, que atrajeron clientes a nivel nacional e internacional. Además, estas empresas crearon aplicaciones y herramientas digitales, incluyendo sistemas para el control de tránsito en distintas provincias argentinas.

Las mejoras en los procesos de comercialización incluyeron desde la ampliación de infraestructura comercial y la implementación de plataformas de venta online, hasta alianzas

estratégicas con otras empresas. Las redes sociales jugaron un papel central en la promoción, siendo una herramienta esencial para el crecimiento y consolidación de estas PyMEs.

En términos de innovación, en los últimos años se ha destacado la incorporación de nuevas tecnologías en producción y servicios, con inversiones en maquinaria, automatización de procesos y digitalización de la atención al cliente. Estas estrategias no solo permitieron a las PyMEs afrontar la crisis de la pandemia, sino también expandirse y fortalecer su presencia en mercados regionales e internacionales.

CONCLUSIONES

En conclusión, las PyMEs de Río Gallegos han demostrado un notable nivel de resiliencia, prosiliencia e innovación frente a los desafíos planteados durante y después de la pandemia. A través de la adopción de nuevas tecnologías, la digitalización de procesos, la creación y mejora de productos, y el desarrollo de sistemas de comercialización y gestión organizacional, estas empresas han logrado expandir sus operaciones y fortalecer su competitividad.

En el sector agropecuario, la modernización de maquinaria y equipamiento, junto con la diversificación de productos, ha sido clave para cumplir con las exigencias de un entorno global cada vez más exigente. En el ámbito de los servicios, las soluciones digitales en salud, hotelería, gastronomía, medios de comunicación, educación y *software* han optimizado la gestión interna y elevado la satisfacción de los clientes.

Este panorama subraya el papel esencial de la innovación como motor de desarrollo y crecimiento, permitiendo a las PyMEs no solo adaptarse, sino también prosperar en tiempos de incertidumbre, consolidando un futuro más sostenible y competitivo.

REFERENCIAS

ARGENTINA. Decreto n° 260, de 12 de marzo de 2020. Ampliase la emergencia pública en materia sanitaria establecida por Ley N° 27.541, en virtud de la Pandemia declarada por la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS) en relación con el coronavirus COVID-19, por el plazo de UN (1) año a partir de la entrada en vigencia del presente decreto. **Boletín Oficial de la República Argentina**, Buenos Aires, 12 mar. 2020. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/seccion/primera>. Acceso en: 2 nov. 2024.

ARGENTINA. Decreto n° 297, de 19 de marzo de 2020. Establece para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en el en forma temporaria, la medida de ‘aislamiento social, preventivo y obligatorio’ en los términos indicados en el presente decreto. **Boletín Oficial de la República Argentina**, Buenos Aires, 19 mar. 2020. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/seccion/primera>. Acceso en: 2 nov. 2024.

ARGENTINA. Ley n° 27. 541, de 23 de diciembre de 2019. Declárase la emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social, y deléganse en el Poder Ejecutivo nacional, las facultades comprendidas en la presente ley en los términos del artículo 76 de la Constitución Nacional, con arreglo a las bases de delegación establecidas en el artículo 2º, hasta el 31 de diciembre de 2020. **Boletín Oficial de la República Argentina**, Buenos Aires, 23 dic. 2019. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/seccion/primera>. Acceso en: 2 nov. 2024.

BANCO MUNDIAL (BM). **Informe sobre el desarrollo mundial 2022:** Finanzas al servicio de la recuperación equitativa. Washington D. C: World Bank Publications, 2022. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022>. Acceso en: 2 nov. 2024.

BECERRIL-VELASCO, C. I. Appropriation of information and communication technologies (ICTs) to reduce poverty in Aguascalientes, Mexico. **Entreciencias:** Diálogo en la sociedad del conocimiento, v. 7, n. 21, 2019. Disponible en: <https://revistas.unam.mx/index.php/entreciencias/article/view/69387>. Acceso en: 30 Mar. 2020).

CEPAL. **Sectores y empresas frente al COVID-19:** emergencia y reactivación. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>. Acceso en: 5 nov. 2024.

CIRAVEGNA, L. Y. Por qué la economía mundial necesita, pero no obtendrá, más globalización en la década posterior al COVID-19. **Journal of International Business Studies**, London, v. 53, n. 1, 2022. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-021-00467-6>. Acceso en: 8 set. 2025.

COLLIER, D. A.; EVANS, J. R. **Administración de operaciones:** Bienes, servicios y cadena de suministro. Ciudad de México: Cengage Learning, 2019.

FRESCO, J. C. **El proceso de cambio y transformación de las organizaciones.** Buenos Aires: Improving Management Results Consulting Group, 2005.

HELLRIEGEL, D.; JACKSON, S. E.; SLOCUM, J. W. **Administración:** Un enfoque basado en competencias. Ciudad de México: Cengage Learning, 2021.

JACOBS, R. P.; CHASE, R. **Administración de operaciones:** Producción y cadena de suministros. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education, 2021.

LEVY, A. **Prosiliencia:** La actitud que nos lleva más allá de la resiliencia. Madrid: La Editorial LID, 2017.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Oslo manual 2018:** Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4ed. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponible en: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html. Acceso en: 8 set. 2025.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A. **Comportamiento organizacional.** 17 ed. Ciudad de México: Pearson, 2018.

URRIBARRI, Á. C.; VERA, K. J. C. Apropiación social de la tecnología: una necesidad como consecuencia de la COVID-19. **Tecnología, Ciencia y Educación**, Madrid, v. 21, n. 6, 2022. Disponible en: <https://www.tecnologia-ciencia-educacion.com/index.php/TCE/article/view/720>. Acceso en: 5 set. 2025.

VILLEGAS, R. Globalización y coronavirus, PyMEs, crisis, cambio y liderazgo auténtico. **Revista De Ciencias Empresariales y Sociales**, Buenos Aires, v. 8, n. 5, 2022. Disponible en: <https://publicacionescientificas.uces.edu.ar/index.php/empresarialesysociales/article/view/825>. Acceso en: 5 set. 2025.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Laboratory testing for coronavirus disease 2019 (COVID-19) in suspected human cases:** interim guidance. Disponible en: <https://iris.who.int/handle/10665/331329>. Acceso en: 8 set. 2025.