



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra)



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

LA ESTRATEGIA COMO HERRAMIENTA PARA AFRONTAR LAS AMENAZAS PRODUCIDAS POR EL COVID-19 EN MODELOS DE NEGOCIO COLOMBIANOS.

Autor: Víctor Alfonso Garzón Morales

Resumen

Análisis de los efectos generados por el COVID-19 con base en las enseñanzas de Sun Tzu, un estratega militar y filósofo de la antigua China en su obra titulada El Arte de la Guerra. Se establecen analogías organizacionales como **estrategia** y se plantean propuestas en cada uno de los factores a partir de la bibliografía existente y así usarlas como herramientas a implementar en procura de afrontar y dar manejo a las nuevas condiciones del **mercado** para los **modelos de negocio** colombianos en donde su **capital de trabajo** se impactó negativamente.

Introducción

Las organizaciones colombianas están afrontando uno de los desafíos más difíciles de toda su historia, verse en la obligación de enfrentar las secuelas ocasionadas en la sociedad a causa de la pandemia COVID – 19, en donde el confinamiento de la población modificó drásticamente las condiciones del mercado en su oferta y demanda, impactando positiva o negativamente las empresas dependiendo de su modelo de negocio, y a toda la cadena de producción de bienes o servicios y sin duda alguna, a sus diferentes nichos de mercado.

En el presente ensayo se analizarán los impactos generados en la población y en los modelos de negocio tradicionales de nuestra sociedad colombiana, durante los tres primeros meses del 2020, en donde a partir de la bibliografía existente, se mencionarán algunas sugerencias que podrían adoptarse con base en las enseñanzas de Sun Tzu, con la finalidad de hacer frente a los nuevos riesgos, desafíos y oportunidades que puede ocasionar este aislamiento social y hábitos sociales que surgen por la aparición de este enemigo sigiloso proveniente de oriente.

Propagación De La Pandemia Y Su Llegada A Colombia

La aparición del nuevo coronavirus registrado en China, exactamente en la ciudad de Wuhan a finales del 2019, prendió las alarmas a nivel mundial, su elevada tasa de contagio en la población, los agudos síntomas y el desconocimiento frente a un tratamiento efectivo, evidenció un déficit importante en la capacidad instalada de atención de los centros médicos, limitada por las instalaciones físicas, equipos médicos y personal de salud.

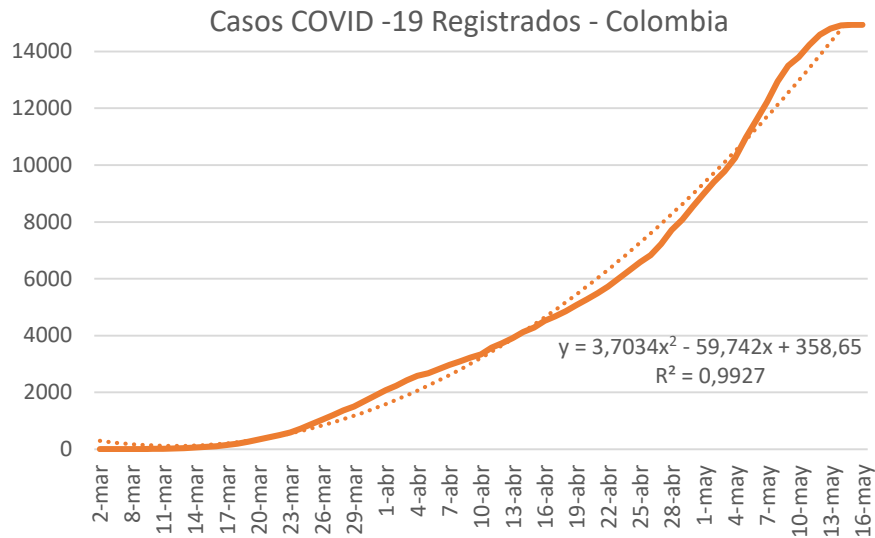
El 26 de febrero de 2020 el ministro de Salud brasileño, Luiz Henrique Mandetta, reportó el primer caso de Covid-19 en la ciudad de Sao Paulo (Brasil), indicando que se trataba de un hombre de 61 años que había viajado a Italia y de regreso a Brasil, realizó una escala en Paris. Por otra parte, el 6 de marzo del mismo año, en el Boletín de Prensa No 050 de 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social, se confirmó el primer caso en Colombia así,

primer caso de COVID-19 en el territorio nacional luego de los análisis practicados a una paciente de 19 años. La ciudadana, procedente de Milán, Italia, presentó síntomas y acudió a los servicios de salud donde se le tomaron las muestras para el análisis respectivo. Ante esto, el Instituto Nacional de Salud confirmó resultados positivos a las pruebas. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020)

Pasados algunos días, el 23 de marzo fue publicado el Decreto presidencial 457, por medio del cual se comunicaron las instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio de 19 días en todo el territorio colombiano. (Presidencia de la Republica, 2020). Sin embargo, a pesar de las múltiples medidas adoptadas para el aislamiento obligatorio, la propagación de la pandemia evidencia un crecimiento acelerado en todo el territorio colombiano, como se puede observar en la gráfica 1, registrando 14.939 casos confirmados por parte del Instituto Nacional de Salud, datos publicados hasta el 16 de mayo de 2020 para el territorio colombiano.

Grafica 1

Crecimiento de casos reportados COVID – 19 Colombia



Información extraída (Datos Abiertos Gov.co, 2020)

A partir de las cifras reportadas por el Instituto Nacional de Salud, se consolidaron, en la Tabla 1, los casos reportados por departamento, para posteriormente ordenarlos de forma descendente y determinar a partir del total de casos reportados, el porcentaje de infectados, identificando que la capital colombiana presenta el mayor número de contagios respecto a los departamentos con un 35,36% de la población infectada.

En paralelo, se incluyeron las proyecciones de población realizadas y publicadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para la vigencia 2020 y se procedió calculando el porcentaje de la población afectada con corte al 16 de mayo de 2020. En este apartado se evidencia que el departamento con mayor proporción de contagio es el Amazonas con el 1,27% de su población, mostrando un fenómeno atípico en donde a pesar de su baja densidad poblacional, la proporción de contagios supera inclusive a las grandes ciudades, a pesar de ser un departamento aislado geográficamente, se está viendo afectado y por lo tanto su economía y modelos de negocio inmersos deberán ser replanteados para continuar operando.

Tabla 1

Concentración casos reportados COVID - 19

Concentración casos reportados COVID - 19				
Departamento	Casos reportados (A)	% Pond. (B)	Población DANE (C)	% población Infectada (A)/(C)
Bogotá D.C.	5283	35,36%	7.743.955	0,07%
Valle del Cauca	1574	10,54%	4.532.152	0,03%
Cartagena D.T. y C.	1197	8,01%	1.028.736	0,12%
Amazonas	1004	6,72%	79.020	1,27%
Meta	945	6,33%	1.063.454	0,09%
Barranquilla D.E.	812	5,44%	1.274.250	0,06%
Atlántico	748	5,01%	2.722.128	0,03%
Antioquia	518	3,47%	6.677.930	0,01%
Nariño	489	3,27%	1.627.589	0,03%
Cundinamarca	346	2,32%	3.242.999	0,01%

Información extraída (Datos Abiertos Gov.co, 2020) y (DANE Información para todos, 2020)

Problemática Generalizada En La Sociedad Colombiana A Partir De La Pandemia

Se evidencia un pánico colectivo generado por varias razones, entre las cuales resaltan las drásticas medidas tomadas por los gobiernos a nivel mundial, encaminadas en la reducción del grado de propagación de la pandemia, y en paralelo, la incidencia de los medios de comunicación y redes sociales alertando a la población con múltiples y frecuentes titulares con información alusiva al COVID-19, cierres fronterizos y problemas de orden público. Con base en lo anterior, paulatinamente se producen trastornos de ansiedad que se traducen en el aumento de la intensidad y aparición reiterada de preocupaciones, inclusive en actividades de la cotidianidad.

Los hogares colombianos han adoptado nuevos hábitos de higiene personal y grupal en sus actividades diarias. Las viviendas se han convertido en su lugar de trabajo remoto, aula de clase, campo de entrenamiento o salón de juegos, cambiando drásticamente los hábitos de consumo y actividades del día a día de toda la sociedad. Establecimientos destinados para el esparcimiento y diversión tales como discotecas, casinos, gimnasios, o inclusive restaurantes o salones de cuidado y belleza se vieron en la obligación de cerrar sus puertas, deteniendo por completo sus actividades.

Durante este periodo las preferencias de consumo cambiaron sustancialmente, tanto en los bienes y servicios a comprar, como también en su modalidad de compra, es decir, productos de primera necesidad, puntualmente alimentos, tomaron una mayor importancia de cara a un posible desabastecimiento de los supermercados o plazas de mercado. En adición a lo anterior, las ciudades y grandes municipios reflejan una tendencia ascendente en las compras digitales, apoyados en las múltiples plataformas de mensajería, siendo una modalidad de consumo que se encuentra en auge y que se convierte en una alternativa para evitar lugares concurridos o evadir los desplazamientos hasta los lugares de comercialización o acopio de los elementos.

Los cambios denotados en los anteriores párrafos ocasionaron efectos nefastos en la operación normal de los modelos de negocio, aquellos modelos dependientes del acercamiento de forma presencial de los clientes, tanto para la prestación de un servicio o para la comercialización de bienes, el ausentismo de la demanda sumada a la restricción de la ejecución de operaciones para la mayoría de sectores de la economía, puso en aprietos los estados financieros, capital de trabajo y cumplimiento de metas organizacionales, restringiendo el crecimiento corporativo y la generación de valor en la organización.

La Estrategia Como Herramienta De Modelos De Negocio

La presencia de la pandemia en la cotidianidad de la sociedad, generó el cambio de hábitos en todos y cada uno de los integrantes de cada núcleo familiar y en la forma en la cual las organizaciones pueden ejecutar su proceso de comercialización y venta. Sin embargo, se debe tomar este cambio como una generación de nuevas oportunidades para las empresas conformadas y para nuevos emprendedores, en donde a partir de los nuevos hábitos de la sociedad y nuevas condiciones de vida, nos apoyemos en la tecnología como aliado principal para llegar a los nichos de mercado que se desean atacar.

¿Cómo se podrían enfrentar las nuevas condiciones del mercado?

El Covid -19 demostró lo vulnerable que es la humanidad, no bastó más que un microscópico organismo para encender las alarmas en todo el mundo. Se moviliza sigilosamente sin siquiera ser perceptible por su huésped hasta días después de portarlo. Este virus de origen oriental se convirtió en un enemigo del cual aún no se conocen mecanismos para ser combatido.

Al realizar una similitud, entre las condiciones adversas que acarrea actualmente la pandemia respecto a las degradantes condiciones que caracterizan un campo de batalla, se propone tomar en consideración las enseñanzas de Sun Tzu, general, estratega militar y filósofo de la antigua China en su obra titulada El Arte de la Guerra, en donde se plantea que para ganar una guerra con el menor número de bajas posible, es necesario tener una estrategia con una base apropiada “vencerá si la estrategia es realmente brillante, conseguirá la victoria sin necesidad de luchar. El énfasis oriental es superar a su oponente a través de una estrategia sabia” (Tzu, 2018, pág. 7).

Sun Tzu plantea en su obra cinco factores fundamentales que se deben tener en cuenta para afrontar y llevar a cabo una guerra, “el primero de estos factores es la influencia moral; el segundo, las condiciones atmosféricas; el tercero, el terreno; el cuarto, el mando; y el quinto, La doctrina.” (Tzu, 2018, pág. 9) . A continuación, tomaremos cada uno de estos factores fundamentales incluyendo adicionalmente e uno de dichos factores, las técnicas que Michael E. Porter nos postula en su obra Estrategia Competitiva.

- i. **Influencia Moral**, “Aquello que hace que el pueblo esté en armonía con sus dirigentes, de forma que los seguirá a la vida y a la muerte, sin temor a poner en peligro su vida” (Tzu, 2018, pág. 10). El análisis de este factor se orienta sobre la capacidad de los líderes de

motivar a sus equipos de trabajo para generar el compromiso de sus colaboradores frente a los objetivos corporativos.

La virtualidad o trabajo remoto se convirtió en la alternativa más utilizada para soportar las actividades administrativas en la mayoría de organizaciones durante el periodo de cuarentena. Sin embargo, también está enmarcada en un escenario de trabajo poco habitual para los colaboradores en donde las constantes distracciones y la carencia de un líder supervisando las actividades, pueden ocasionar una reducción en los márgenes de productividad de algunos colaboradores.

Algunas recomendaciones señaladas en la obra *Leading virtual Teams* (Harvard Business School Publishing, 2016) son las siguientes:

1. **Fomento del liderazgo compartido.** Los líderes pueden capacitar a los miembros de su equipo para que sean líderes asignándoles proyectos especiales (...)
2. **Reconociendo y elogiando los comportamientos colaborativos** (...)
3. **Alentar a las personas a reconocer los esfuerzos de los demás** (...)
4. **Jugando juegos:** crear entornos divertidos y de colaboración con un sentido de conexión y compromiso. (...)
5. **Construyendo un ritmo de equipo.** Los líderes deben celebrar reuniones y revisiones regulares el mismo día y a la misma hora cada semana (...).

Se torna de gran importancia para las organizaciones acoger las recomendaciones señaladas previamente, de forma que los colaboradores sientan la importancia de sus operaciones de cara a los objetivos corporativos, sin necesidad de tener un supervisor que además de contar con sus obligaciones laborales, deba estar pendiente de la utilización del tiempo de su equipo de trabajo.

- ii. **Condiciones Atmosféricas,** “el juego recíproco de las fuerzas naturales, los efectos del frío en invierno y del calor en verano, así como la dirección de las operaciones militares de acuerdo con las estaciones” (Tzu, 2018, pág. 10). Para este factor se analizan de forma independiente, la preparación hacia las nuevas oportunidades y amenazas con el análisis de

riesgos, haciendo semejanza a los posibles efectos de la naturaleza, y la balanza comercial del país en donde se identifica el comportamiento de las exportaciones e importaciones del país con la presencia de la pandemia.

Suerte en la toma de decisiones

Los cambios en la forma de pensar o en la forma de actuar de la sociedad trae consigo desde la perspectiva de negocios o marco económico, amenazas y oportunidades. Es por esto que la preparación para afrontar los cambios, marca una pauta fundamental en las decisiones y rumbos que pueda tomar la compañía, adaptándose oportunamente a las nuevas condiciones o riesgos que determina y condiciona el ambiente económico y social. Se hace pertinente en este apartado traer a colación una frase citada por el filósofo hispano-latino Lucio Anneo Seneca “La suerte es lo que ocurre cuando la preparación coincide con la oportunidad” (Séneca, 4 a. C.-65).

Durante la formulación y ejecución de proyectos a nivel general, tanto para organizaciones como para emprendedores, es indispensable propiciar la preparación anticipada trayendo consigo herramientas para afrontar la incertidumbre, el desconocimiento de los cambios que puedan ocurrir en el futuro, exigen realizar la evaluación del impacto y la probabilidad de ocurrencia de los posibles riesgos que se podrían presentar, identificados a partir de las tendencias globales y hechos históricos presentados en proyectos similares.

Contemplar una metodología de análisis de riesgos, tiene como objetivo principal, contar con un marco de referencia para blindar al proyecto de factores que puedan poner en riesgo su ejecución, perjudicando el cumplimiento del objetivo del proyecto, sus limitados recursos o inclusive el esfuerzo y tiempo definidos durante su formulación que podrían dar por culminada su ejecución por restricciones no identificadas.

Una matriz de riesgos es el resultado de la ejecución de un análisis integral para cada fase de un proyecto, “el análisis del riesgo que se deriva de una determinada actividad busca responder a las siguientes preguntas (...) ¿Qué puede ir mal? (...) ¿Cuáles serían las consecuencias? (...) ¿Cuál es la frecuencia estimada de estos fallos o errores?” (CSN Consejo de Seguridad Nuclear, 2017). Este tipo de análisis hace parte de la preparación que debe ser diseñada y adoptada por las compañías, gerencias de proyectos u organizaciones para estar en capacidad de afrontar las oportunidades tal como lo mencionaba (Séneca, 4 a. C.-65), hacer que la preparación coincida con la oportunidad “suerte”.

La Identificación de los riesgos potenciales es una labor ardua que depende de la metodología utilizada para su análisis, en donde por lo general se incluye una valoración del impacto y probabilidad de ocurrencia de la amenaza identificada. Es poco probable pero posible que durante el análisis de riesgos realizados hasta finales de la vigencia 2019, se haya considerado dentro de los análisis de riesgos, la aparición de una pandemia y aún más paradójico haberle otorgado una alta probabilidad de ocurrencia, por consiguiente, se habría ignorado por completo su impacto frente a los proyectos formulados.

Los análisis integrales de riesgo a partir de la vigencia 2020, darán mayor importancia a la inclusión de un riesgo denominado “pandemia”, el cual con base en la experiencia del COVID-19, se induce que es una amenaza con la plena capacidad de lograr un impacto de alta magnitud, cambiando drásticamente la disponibilidad de recursos, de mercados, la temporalidad de ejecución del proyecto y el aplazamiento de hitos formulados.

Comportamiento Balanza Comercial

A partir de la información publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), se consolidó en la Tabla 2 la información del primer trimestre sobre las vigencias 2018-2020, con la finalidad de compararlo directamente con la tendencia de exportaciones e importaciones de la vigencia 2020, identificando así el impacto negativo en el volumen de importaciones y exportaciones generado por la pandemia, especialmente para el segundo y tercer mes del trimestre.

Los niveles de exportaciones para marzo de 2020 reflejan una reducción del 28,88% respecto a 2018 y 28,45% respecto a la vigencia 2019. A pesar de la devaluación del peso colombiano en donde el dólar alcanzó su valor más alto en toda la historia en marzo de 2020, beneficiando a los exportadores colombianos, inevitablemente el cierre de mercados internacionales, restringiendo el ingreso y el cese de actividades causaron esta drástica reducción.

De igual forma se identifica una reducción para marzo de 2020 en los niveles de importaciones con un 8,63% y 16,91% frente a marzo de 2018 y 2019 respectivamente. El cese de operaciones de las diferentes cadenas de producción de la industria colombiana sumado a los altos costos de importación de los insumos o materias primas por la devaluación del peso colombiano, son elementos que ineludiblemente repercutieron de forma negativa los volúmenes de importaciones.

Tabla 2

Balanza Comercial Colombia, balanza comercial mensual. Total Nacional

Millones de dólares FOB									
mes	ene-18	ene-19	ene-20	feb-18	feb-19	feb-20	mar-18	mar-19	mar-20
Exportaciones	3324,89	3066,11	3420,35	3027,60	3183,07	2943,09	3365,12	3344,85	2393,14
Importaciones	3710,73	4089,91	4113,92	3489,33	3765,50	3774,23	3728,42	4099,88	3406,69
Balanza Comercial	-385,84	-1023,80	-693,57	-461,73	-582,43	-831,13	-363,30	-755,03	-1013,55
Balanza Comercial									
Diferencia % respecto a vigencia 2020, Colombia, balanza comercial mensual.									
Total nacional									
mes	ene-18	ene-19	ene-20	feb-18	feb-19	feb-20	mar-18	mar-19	mar-20

%Δ 2020 Exportaciones	2,87%	11,55%	0,00%	-2,79%	-7,54%	0,00%	-28,88%	-28,45%	0,00%
%Δ 2020 Importaciones	10,87%	0,59%	0,00%	8,16%	0,23%	0,00%	-8,63%	-16,91%	0,00%

Fuente: Datos procesados a partir de información publicada en (DANE, 2020)

iii. **El Terreno**, “Las distancias y la facilidad o la dificultad que hay en recorrerla, la naturaleza despejada o angosta del terreno y las oportunidades de vida y de muerte que ofrece” (Tzu, 2018, pág. 10). Para el factor Terreno se puede tomar como analogía empresarial la forma en la cual los clientes pueden acceder a los productos o servicios de la organización. Durante la temporada de pandemia uno de los mecanismos que está siendo más utilizado para la comercialización son las redes sociales o páginas de internet como modelo de *E-Commerce*.

La competencia en el mercado está migrando al medio digital de comercio. El *E-Commerce* es la alternativa de mayor viabilidad con la que cuentan las organizaciones para dar a conocer su marca, productos y servicios, por lo cual se hace fundamental su implementación y adecuado manejo en donde la reputación del sitio web y el servicio prestado son variables que se suman para la decisión de compra del consumidor.

Según mencionan Bocanegra y Cardona (2019):

se plantea que los aspectos de seguridad y disposición para la construcción de la confianza en línea, no solamente se encuentran representados en las características del sitio web y en el manejo de la información requerida por los proveedores en línea, sino, también en elementos que permitan la verificación de la información, por medio de historiales de comentarios generados por otros consumidores y de la comparación con otras plataformas que ofrecen los mismos productos. (Bocanegra & Cardona, 2019)

Con base en lo anterior, resalta la necesidad de cambio de modelos de negocio convencionales al uso de las plataformas digitales en la modalidad de E-Commerce, implementando ambientes amigables para los clientes que permitan tener una experiencia de consulta y compra que influya confianza sobre los consumidores y de esa forma, generar una buena reputación.

Este factor se puede asociar de cara a la forma en la cual se creará valor para la sociedad, a partir de la disposición de cada organización, en buscar las alternativas para satisfacer la

necesidad de la población que es cubierta con sus bienes y/o servicios tal como menciona Johnson, MW, Christensen, CM y Kagermann, H. (2008) (como se citó en Silva e Meirelles, 2019) en donde la creación de valor es “el trabajo realizado por la empresa para resolver un problema fundamental para un cliente en una situación específica”. (Silva & Meirelles, 2019)

- iv. **El Mando**, “Las cualidades de sabiduría, equidad, humanidad, coraje y severidad del general. (Tzu, 2018, pág. 11). El teletrabajo es una de las condiciones que trajo consigo el aislamiento preventivo para una parte de la población, esencialmente para las actividades que pueden desarrollarse desde un computador. A raíz de lo anterior Los líderes de equipos de trabajo deben adoptar habilidades adicionales para enfocar su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Eikenberry y Turmel (2018), recomiendan tres áreas de interés en las que los líderes deben profundizar: i. Lograr que el equipo se enfoque en un resultado común, comunicándoles previamente de forma clara los objetivos. ii. Incrementar la productividad del equipo de trabajo en busca de los resultados deseados capacitándolos y propiciando espacios para que se sientan escuchados iii. Ser transparente y consciente de sí mismo respecto a las acciones que realiza y conoce el equipo de trabajo. (Eikenberry & Turmel, 2018)

- v. **La doctrina**, “La organización, la autoridad, la promoción de los oficiales al rango conveniente, la vigilancia de las vías de aprovisionamiento y el cuidado de atender las necesidades esenciales del ejército” (Tzu, 2018, pág. 11).

Michael E. Porter en su libro Estrategia Competitiva nos presenta tres (3) estrategias genéricas que permiten tener ventaja sobre la competencia. Estas deben ser analizadas para luego definir e implementar la estrategia más adecuada como parte de la doctrina de la organización.

“Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial: i. Liderazgo General en Costos ii. Diferenciación y iii. Enfoque o alta Segmentación ” (Porter, 1999, pág. 56)

La selección de la estrategia depende principalmente de las condiciones de cada empresa, debido a las diferentes habilidades y recursos necesarios que contempla cada estrategia y los requisitos organizacionales comunes en donde la empresa debe elegir entre tener una exclusividad percibida por el cliente o una posición de costo bajo, enmarcadas en la identificación de su objetivo estratégico al definir si se enfocaran en un sector particular o por el contrario todo un sector industrial. (Porter, 1999, págs. 60-62)

Por otra parte, es de vital importancia que la doctrina implementada realice seguimiento constante sobre las decisiones adoptadas en busca de generar valor a la organización, para tal fin se sugiere apayasarse en el indicador Valor Económico Agregado (*EVA*) ya que permite medir el resultado de las decisiones adoptadas como indican Arias et al.(2012, p. 65)

el EVA constituye una herramienta que además de ayudar a medir el valor creado, contribuye al control de la gestión de la organización y por ende a la mejora de la misma; puesto que tiene en cuenta todos los recursos que se están utilizando y el costo de los mismos y permite a los gestores de la organización observar tanto las utilidades como los activos que administra. (ARIAS, LÓPEZ, & DUQUE, 2012)

Definiendo de esta forma estrategias puntuales orientadas en el control de inventarios y su rotación, extender el plazo de las cuentas por pagar y estrategias para mejorar los indicadores asociados con las cuentas por cobrar en donde le permita a la compañía en estas circunstancias generadas por la pandemia, adoptar una estructura financiera conservadora, incrementando su liquidez y financiando sus activos a largo plazo. Las estrategias acogidas deben buscar que el ciclo de efectivo disminuya y así mantener un capital de trabajo que permita a la organización sostener su “*plante*” de funcionamiento para no detener sus operaciones.

Conclusiones

El COVID-19, un virus de origen oriental, modificó radicalmente los hábitos y costumbres de la sociedad en general, limitándola a estar confinada permanentemente como medida de seguridad sanitaria para evitar su alto grado de propagación y el colapso anticipado del sistema de salud del país, el cual, al igual que en otras partes del mundo, cuenta con una capacidad instalada que no esa preparada para la atención del alto volumen de infectados que se podrían presentar en condiciones normales.

Las organizaciones están obligadas a modificar su modelo de negocio para poder afrontar la crisis generada en sus sectores productivos por la suspensión de actividades y la reducción de la demanda de bienes diferentes a los de primera necesidad. Surge la interrogante de ¿Cómo se podrían enfrentar las nuevas condiciones del mercado?, y la propuesta definida se enmarca en las enseñanzas de Sun Tzu, un estratega militar y filósofo de la antigua China en su obra titulada El Arte de la Guerra en donde se definen cinco factores por analizar para la construcción de una estrategia.

Se identificó el impacto desalentador en la Balanza Comercial de Colombia para el primer trimestre de 2020, en donde los niveles de exportaciones e importaciones descendieron drásticamente en contraste contra el mismo periodo de 2018 y 2019. Simultáneamente se percibe el impacto financiero negativo que provoca esta emergencia sanitaria para las compañías con modelos de negocio habituales que dependen de la visita física del cliente para ofrecer sus bienes o servicios, con lo cual estas organizaciones deben evaluar la posibilidad de alternativas que están en pleno auge como el E-Commerce.

En consecuencia, se sugiere la adopción de una estructura financiera conservadora y la generación de estrategias que permitan mejorar los indicadores de rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar en donde el ciclo del efectivo se reduzca y se pueda garantizar el capital de trabajo para seguir adelante con las operaciones y evitar incrementar aún más las costosas interrupciones.

Finalmente, se debe dar inicio a una continua preparación de todos los frentes de la organización, desde la alta gerencia hasta la parte operativa, para poder afrontar las nuevas oportunidades generadas por la pandemia con modelos de negocio propicios para los nuevos hábitos y costumbres de la sociedad y por otra parte para desafiar la recesión económica que generará esta situación de aislamiento en la economía del país.

Referencias

- ARIAS, D., LÓPEZ, E., & DUQUE, L. (2012). *ANÁLISIS DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) Y VALOR AGREGADO DE MERCADO (MVA) PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR PETROLERO QUE COTIZAN EN LA BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA ENTRE 2008 Y 2011*. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/203/An%C3%A1lisis%20de%20valor%20econ%C3%B3mico%20agregado%20%28EVA%29%20Y%20valor%20agregado%20de%20mercado%20%28MVA%29%20para%20las%20empresas%20del%20sector%20petrolero%20que%20cotizan%20en%20la%20b>
- Bocanegra, J. P., & Cardona, L. F. (16 de 09 de 2019). *Hábitos de consumo en plataformas e-commerce en adultos jóvenes de la ciudad de Bogotá*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392020000100211&lang=es#B14
- CSN Consejo de Seguridad Nuclear. (2017). *GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MATRICES DE RIESGO EN RADIOTERAPIA EXTERNA*. Madrid. España: Consejo de Seguridad Nuclear.
- DANE. (14 de 05 de 2020). *Balanza comercial*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>
- DANE Información para todos. (17 de 02 de 2020). *PROYECCIONES DE POBLACIÓN*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Datos Abiertos Gov.co. (16 de 05 de 2020). *Casos positivos de COVID-19 en Colombia*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/Salud-y-Proteccion-Social/Casos-positivos-de-COVID-19-en-Colombia/gt2j-8ykr>
- Eikenberry, K., & Turmel, W. (2018). *El líder de larga distancia*. Obtenido de <https://www.accel-5.com/learn/article/the-long-distance-leader>
- Harvard Business School Publishing. (2016). *20 Minute Manager Leading Virtual Teams*. Obtenido de <https://www.accel-5.com/learn/article/20-minute-manager-leading-virtual-teams>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (06 de 03 de 2020). *Colombia confirma su primer caso de COVID-19*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-confirma-su-primer-caso-de-COVID-19.aspx>
- Porter, M. E. (1999). *Estrategia Competitiva - Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: CONTINENTAL, S.A. DE C.V. MEXICO.
- Presidencia de la Republica. (23 de 03 de 2020). *Gobierno Nacional expide el Decreto 457, mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio de 19 días en todo el territorio colombiano*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Gobierno-Nacional-expide-Decreto-457->

mediante-el-cual-imparten-instrucciones-para-cumplimiento-Aislamiento-Preventiv-200323.aspx

Séneca, L. A. (4 a. C.-65).

Silva, D., & Meirelles. (25 de 11 de 2019). *Modelo de Negócio e Estratégia: Em Busca de um Diálogo a partir da Perspectiva do Valor*. Obtenido de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552019000600786&lang=es#B62

Tzu, S. (2018). *El Arte de la Guerra*. Ediciones Artemisa SAS.