

HORIZONTES ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES EN AMÉRICA LATINA ANTE LA PANDEMIA GENERADA POR LA COVID-19 (Business strategic horizons in Latin America in the face of the pandemic generated of the COVID-19)

María Useche Aguirre

mariacristina.useche@fces.luz.edu.ve
<https://orcid.org/0000-001-5057-0034>
Universidad del Zulia, Venezuela

Christian Barragán Ramírez

cbarragan@pucesa.edu.ec
<https://orcid.org/0000-001-8027-7883>
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador, Ecuador

Flor Salazar Vázquez

fisalazarv@ucaecue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0071-0139>
Universidad Católica de Cuenca,
Ecuador

Paola Sánchez Salazar

pmsanchez93@est.ucaecue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-3024-2962>
Universidad Técnica Particular de Loja,
Ecuador



RESUMEN. La pandemia generada por COVID-19 conllevó a gobiernos de todo el mundo a tomar decisiones para prevenir contagios masivos, conduciendo al sector empresarial a cesar temporalmente gran parte de sus actividades. Con ello se vio afectado el flujo de ingresos para poder cumplir los compromisos financieros y acuerdos laborales establecidos obligando a ejecutar nuevas acciones para atender los mencionados compromisos, así como afianzar otras para mantener activos los procesos organizacionales, el flujo de información y el sentido de compromiso empresarial. Ante esto, el objetivo del presente trabajo es describir las estrategias que implementan las empresas en América Latina en tiempos de pandemia COVID-19. Para ello se recurrió a un tipo de investigación documental consultando a Maldonado (2018), Botsman (2013), Alarcón y Pombo (2020), entre otros, así como a recursos de fuentes institucionales, gubernamentales y empresariales en la región. Se concluye que el horizonte de las estrategias empresariales responde a una crisis sistémica generada por la pandemia y, para no naufragar en ella, las empresas emplean estrategias empresariales interactivas y competitivas orientadas hacia la apertura de mercados, preservación de la salud y seguridad del ser humano, e independencia laboral.

Palabras clave: América Latina, crisis socioeconómica, estrategias empresariales, pandemia COVID-19.

ABSTRACT. The pandemic generated by COVID-19 led governments around the world to make decisions to prevent mass infections, leading the business sector to temporarily cease much of its activities. As a result, the income flow was affected to be able to fulfill the financial commitments and labor agreements established, forcing new actions to be carried out to meet the aforementioned commitments, as well as to strengthen others to keep the organizational processes active, the flow of information and the sense of commitment business. Given this, the objective of this work is to describe the strategies implemented by companies in Latin America in times of the COVID-19 pandemic. For this, a type of documentary research was used, consulting Maldonado (2018), Botsman (2013), Alarcón and Pombo (2020), among others, as well as resources from institutional, government and business sources in the region. It is concluded that the horizon of business strategies responds to a systemic crisis generated by the pandemic and, in order not to be shipwrecked in it, companies employ interactive and competitive business strategies oriented towards the opening of markets, preservation of human health and safety, and job independence.

Keywords: Latin America, socioeconomic crisis, business strategies, pandemic COVID-19.

Recibido: 17/06/2020

Aceptado: 22/08/2020

Useche Aguirre, M.; Salazar Vázquez, F.; Barragán Ramírez, Ch. y Sánchez Salazar, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(Especial), 59-86. DOI: www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.07

1. Introducción.

La sociedad mundial en el año 2020 ha experimentado una crisis sanitaria a raíz del COVID-19, considerada por la Organización Mundial de la Salud (2020) como una pandemia mundial que ha progresado rápidamente con consecuencias profundas para la salud, el bienestar social y económico de comunidades en todo el planeta. Inclusive para Murdocca (2020) hasta pudiese generarse un nuevo funcionamiento económico internacional pues han cambiado las prioridades físicas y operativas empresariales que en ocasiones hasta conlleva a reconsiderar objetivos y metas, y a diseñar estrategias para enfrentar nuevos retos y compromisos sociales como actuaciones colectivas para responder urgencias de salud y sociales, ya sea a través de iniciativas propias o sumando alianzas inter-empresariales.

Desde una mirada amplia se pueden comentar algunas experiencias del sector textil con marcas como Mango, Inditex, Pronovias, entre otras, que sesgaron su fabricación hacia mascarillas y batas de protección de salud. Por su parte, las empresas Novartis y Sanofi hicieron importantes donaciones de hidroxiclороquina para tratar a miles de pacientes, mientras que Bayer donó equipamiento técnico y 800.000 euros. En el sector automotriz, la empresa SEAT modificó en una de sus plantas la cadena de producción para fabricar respiradores asistidos; mientras que del grupo L’Oreal una de sus marcas, Garnier, hizo una distribución gratuita de 200.000 unidades de gel limpiador hidro-alcohólico entre los empleados, empresas minoristas de alimentos y perfumerías (Valderrábano, 2020).

Es evidente que estas iniciativas del sector empresarial han sido reactivas y oportunas para ayudar a la sociedad. De acuerdo a Martín y Reyes (2020) la solidaridad, disciplina y el desempeño incluyente ha hecho que los países, unos más que otros, vayan superando esta situación de turbulencia; sin embargo, para Ballester (2020) la clave en estos tiempos de pandemia ha sido apostar por mantener el empleo, proporcionar a los trabajadores todas las medidas de protección necesarias, extremar la higiene, posibilitar todas las herramientas tecnológicas disponibles para promover el teletrabajo y así evitar desplazamientos. Es decir, mantener la funcionalidad y estabilidad de los sistemas. Es indudable que la pandemia ha generado una crisis sistémica demostrando fragilidades que abarcan la salud, la economía, la política pública y por supuesto a la sociedad. Esas fragilidades también las ha sentido el sector empresarial pues ha habido un deterioro en el tejido

empresarial, aumento del desempleo y también riesgos de aumentar los niveles de pobreza.

En este marco, las proyecciones no son nada alentadoras para América Latina. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), el COVID-19 será la causa de la mayor crisis económica y social de Latinoamérica en décadas con efectos muy negativos en el empleo y en la economía de la región, teniendo previsto según las últimas estimaciones una contracción regional promedio de -5,3% para 2020 pues medidas como el aislamiento social implican marcadas caídas de los ingresos para las empresas, e independientemente de su tamaño, enfrentan importantes dificultades para el acceso a créditos y un aumento de la probabilidad de insolvencia.

Entre las actividades más afectadas se encuentran el comercio al por mayor y al por menor en medianas empresas y en pequeñas empresas. Actividades como reparación de bienes, hoteles, restaurantes, transporte, almacenamiento, comunicaciones y servicios en general son las que sentirán el mayor impacto nocivo. Así lo corrobora la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) al afirmar que la elevada participación de las pequeñas y medianas empresas en la creación del empleo (más del 50% del empleo formal) aumenta los impactos negativos pues es un sector duramente afectado por la crisis.

Así, el sistema económico latinoamericano se encuentra en crisis e imposibilita en el corto plazo estabilizarse para continuar su dinámica tradicional lo que conlleva a considerar que se encuentra en un período de transición, generando alteraciones en su funcionamiento. Sin embargo, no debe ser una vuelta a la situación existente antes de la pandemia pues se requieren cambios estructurales en la organización de las actividades productivas que estén funcionando y se intensificarán con impactos en la estructura laboral, el empleo y el bienestar, entre otros, que en ocasiones hasta serán irreversibles. Basado en lo expuesto anteriormente, se considera necesario como objetivo del presente trabajo describir las estrategias empresariales que implementan las empresas en América Latina para activar los sectores económicos en la región.

2. Metodología.

En este trabajo se acude a un tipo de investigación documental porque la información requerida para dar respuesta a la pregunta de investigación se encuentra consignada en archivos, registros o cualquier otro tipo de documento, en este caso de fuentes institucionales,

gubernamentales y empresariales (Hurtado, 2012). En tal sentido, fue necesario realizar un proceso que abarca la ubicación, recopilación, selección, revisión, análisis, extracción y registro de información contenida en documentos referentes al ámbito económico y empresarial de la región que permitiesen comprender sus perspectivas para ahondar en las estrategias empresariales previstas a implementar en la región. Al respecto, se hizo un monitoreo a los informes mensuales emanados por entidades internacionales sobre la salud, así como por organismos de cooperación internacional, los cuales emiten pronunciamientos sobre la incidencia social que genera la pandemia y proyecciones sobre la economía de la región.

De igual forma, se revisaron declaraciones oficiales de entes gubernamentales de países en América Latina sobre su situación económica así como acciones sociales y económicas que están tomando para resguardar a la población. La búsqueda también tuvo un vertiente empresarial, pues se realizó un monitoreo a los comunicados emitidos por empresas donde explicaban las acciones que estaban desarrollando y otras que esperan implementar en el corto plazo. Toda esa información fue seleccionada, clasificada, organizada y analizada, para compartirla en los siguientes apartados, donde se caracteriza la realidad que afrontan las empresas para reactivarse y posteriormente los horizontes estratégicos empresariales.

3. Resultados.

3.1. Mirada socioeconómica a países de América Latina en el marco de la pandemia.

Para la Organización Mundial del Comercio (2020a), la pandemia de COVID-19 ha generado grandes perturbaciones a la economía mundial, provocando contracción de la producción y el consumo en todo el mundo; a pesar de ello, organizaciones internacionales se han motorizado oportunamente para mantener el abastecimiento de alimentos, medicamentos, utensilios médicos y equipos de salud y otras mercancías. Si bien la pandemia está afectando tanto a países avanzados como a países en desarrollo, regiones como Latinoamérica, África o Asia tienen mayor riesgo debido a las fragilidades de sus economías y sus sistemas de salud. La región se verá afectada durante este año 2020 y los venideros a causa del

aislamiento, bloqueo y cierres generalizados de fronteras requeridos para frenar la propagación del COVID-19, lo que está provocando un grave efecto por la paralización de la actividad económica y social de todos los países latinoamericanos y a nivel mundial. En el ámbito laboral, la Organización Internacional del Trabajo (2020) señala que:

“La pandemia causa la pérdida de 5,7% de las horas de trabajo en el segundo trimestre de este año, lo que equivale a 14 millones de trabajadores a tiempo completo. Estamos ante una destrucción masiva de empleos, y esto plantea un desafío de magnitudes sin precedentes en los mercados laborales de América Latina y el Caribe. Desde ahora sabemos que al mismo tiempo que se supera la emergencia sanitaria deberemos enfrentar una verdadera reconstrucción de nuestros mercados de trabajo” (p. 1).

En los meses de marzo-mayo del 2020 se acentuaron los compromisos de las empresas con las comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos mundiales coadyuvando a vincular a las empresas con grupos de interés para fortalecer sus cadenas de distribución y convertirse en instrumentos de fortalecimiento de la institucionalidad local y de la relación Estado-sociedad atendiendo los problemas de salud que aquejan a la población por el COVID-19. Sin embargo, la temporalidad para volver a la normalidad es incierta ya que se depende en gran medida de la duración del brote y de la eficacia de las respuestas en materia de política pública de salud. Sobre esto, la Organización Mundial del Comercio (2020b) no es muy optimista, pues considera que:

"El inevitable descenso del comercio y de la producción tendrá dolorosas consecuencias para los hogares y las empresas, aparte del sufrimiento humano causado por la propia enfermedad. Para reactivar las inversiones que necesitaremos será fundamental que los mercados se

mantengan abiertos y sean previsibles, y fomentar un entorno empresarial más favorable en general” (p. 1).

Envueltos en la crisis sistémica, la respuesta de los gobiernos para apoyar a las empresas en esta emergencia no se hizo esperar. En varios países de América Latina como Ecuador, Brasil, Salvador y Venezuela se implementaron un conjunto de medidas enfocadas a moratorias tributarias, reducciones temporales en contribuciones a los sistemas de pensiones, renegociaciones o aplazamientos de términos de deudas, entre otras. Asimismo, se fomentó el teletrabajo, la flexibilización laboral y licencias de desempleo para suavizar el shock y reducir las consecuencias negativas como la pérdida de empleos, salida del mercado, entre otros. Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) en América Latina las consecuencias del COVID-19 tendrán efectos graves en el corto y el largo plazo en la oferta y la demanda a nivel agregado y sectorial, y los efectos microeconómicos también serán muy importantes ya que:

“La confianza en los proveedores mundiales se deteriorará. Esto dará lugar a lotes de producción más pequeños, a la pérdida de economías de escala, de alcance y de aprendizaje. Todo ello repercutirá negativamente en el empleo, los salarios y la distribución de los ingresos. Todas las empresas, independientemente de su tamaño, se ven afectadas, en particular en los sectores de la aviación, el turismo y de servicios como el comercio. Muchas ya enfrentan una importante disminución de sus ingresos, el aumento de la insolvencia y la pérdida de puestos de trabajo en sectores específicos, lo que tendrá un marcado impacto en el mercado laboral” (p. 4).

En ese marco, el sector empresarial regional aceleró algunos cambios estructurales como aumento de la virtualización de las relaciones económicas y sociales, prevalencia del teletrabajo, así como la digitalización de procesos comunicacionales a un ritmo más rápido, comprobando que las empresas más avanzadas tecnológicamente

umentan sus ventajas en relación con las empresas atrasadas. A pesar de esos esfuerzos, en países como **Ecuador** todos los sectores económicos están afectados, casi no se contabiliza ninguno que no haya tenido caídas en las ventas. El promedio de caída en ventas es de un 45 % en la economía. Evidentemente hay los que se han sostenido un poco más como los *retails* de alimentos en exportaciones se han logrado sostener, pero sectores como el turismo, construcción o transporte aéreo están en mínimo con una caída de 90% (Legarda, 2020). Estos datos los complementa el Comité Empresarial Ecuatoriano (2020) al confirmar que:

“La paralización del 70% del sector productivo genera pérdidas diarias de USD 350 millones, la caída en las ventas diarias estaría en el orden los USD 150 millones, lo que denotaría una pérdida total de al menos USD 4.500 millones, en lo que dure la crisis, dejando sin oxígeno financiero a las empresas” (p. 1).

Esta situación en Ecuador también ha tenido incidencia en los hábitos de consumo pues ya se observan cambios mediante el empleo de canales electrónicos; de igual forma puede haber un cambio de traslado del consumo de productos frescos hacia productos congelados o procesados por la misma realidad y el miedo que se ha generado hacia los sitios de expendio como los mercados. Para paliar tal situación y otras empresariales, Ontaneda (2020) considera que el gobierno está tomando acciones para otorgar liquidez a los sectores productivos con créditos que suman \$1150 millones provenientes de organismos multilaterales. Este apoyo está dirigido a aquellas empresas y actividades económicas que han logrado sostener fuentes de empleo en el aislamiento social procurando llegar a todo el tejido productivo, principalmente a las pequeñas y medianas empresas.

Por su parte, en **Brasil** el gobierno ha decretado estado de calamidad pública en el país. Algunas proyecciones indican que la economía se dirige a un estancamiento y estiman:

“Un crecimiento próximo a cero, pero el mercado prevé un desplome del 4,4% del PIB en 2020. Las empresas ya aplican recortes, despidos o reducen sueldos y jornadas (...). Las grandes fábricas también están empezando a hacer ajustes y a parar. Varios fabricantes de automóviles, como Ford, Volkswagen, General Motors y Mercedes-Benz, han anunciado que suspenderán la producción en los próximos días por tiempo indefinido y darán a los empleados vacaciones colectivas. Son más de 50.000 los empleados que se quedarán en casa debido a la propagación de la enfermedad” (Mendonça, 2020, p, 1).

El gobierno de Brasil y el sector empresarial realizaron negociaciones buscando la permanencia de trabajos y por ende de ingresos a las familias promulgando una medida temporal de flexibilización laboral en el tiempo de vigencia del estado de calamidad pública. Sin embargo, la tasa de participación de la fuerza laboral llegó a un mínimo histórico de 51,6% con un récord de 70,9 millones de personas fuera de la misma. La cantidad de subempleados aumentó un 8,7%, un récord de 28,7 millones (Círculo de Estudios Latinoamericanos, 2020). Según el equipo económico del gobierno, después de la pandemia el país enfrentará cuatro desafíos principales: el desempleo, el aumento de la pobreza, la gran cantidad de quiebras y la necesidad de un mercado crediticio más eficiente. Para eso, será importante y necesario continuar con las reformas estructurales (Ministerio de Economía de Brasil, 2020).

Por otro lado, en **Argentina** las medidas de aislamiento ante la pandemia empeoraron la situación económica de un país que ya venía mostrando debilidades significativas en los últimos años. Aun cuando la crisis previa debió condicionar seriamente la respuesta de política, en la práctica esto no intimidó a las autoridades. De inmediato el gobierno nacional decidió establecer un conjunto de medidas para priorizar la salud de la población, cuidar el ingreso de las familias, proteger la producción y el empleo y garantizar el abastecimiento, donde se destaca la asignación compensatoria al salario: el Estado se hará cargo del pago de un 50% del salario de los trabajadores, postergación o reducción del pago de las contribuciones patronales, extensión del seguro de

desempleo, entre otros (Ministerio de Economía de la República de Argentina, 2020).

Asimismo, el gobierno extendió hasta julio la prohibición de despidos y suspensiones en todo el territorio nacional, basada en la crisis económica en el marco de la emergencia pública en materia sanitaria. Las medidas también incluyen la entrega de asistencia financiera y créditos a pequeñas y medianas empresas, además del aplazamiento del pago de créditos de consumo contraídos con el Estado por dos meses. Sin embargo, la situación sectorial sigue siendo complicada en actividades económicas prioritarias para la economía como los sectores automotriz, construcción y siderurgia; solo el sector agrícola-ganadero mostraba datos positivos pero las dificultades para sostener la actividad es importante por altos costos impositivos. Según la Cámara Argentina de Comercio y Servicio (2020) el sector automotriz:

“No produjo vehículos en abril y el sector acero y construcción mostrarán resultados similares. Los datos del sector construcción en marzo fueron negativos y anticipan caídas muy elevadas para abril, mes en el cual estuvieron paradas las plantas y las construcciones tanto del sector privado como público en el país por esta medida (que no se puede negar que ayudó a contener un efecto sumamente negativo para la salud de la población). Sin hacer futurología, algunos rubros de construcción podrán traer datos con caídas cercanas al 100% debido al cierre de fábricas” (p. 70).

El sector comercio mostró resultados negativos por un largo tiempo y se prevé que algunos comercios no podrán retomar la marcha habitual y hacer frente a sus obligaciones. Si bien el sector energético en su conjunto sigue funcionando, se encuentra en recesión e incertidumbre ante la pérdida de producción e inversiones y la paralización de proyectos a mediano y largo plazo lo cual tendrá un impacto negativo en el país en el futuro. Para la Cámara Argentina de Comercio y Servicio (2020) la transición hacia un estado de normalidad debe evitar la desaparición masiva de empresas, especialmente las Pymes que son las que mayor empleo generan, con su consecuente impacto sobre el empleo y la pobreza. La crisis económica tiene un resultado incierto, tanto de inversores como de consumidores. Una persona que ha perdido el

trabajo, aunque pueda ser de carácter transitorio, ajustará su consumo por temor a que sus ingresos no regresen al estado anterior. Un empresario que no percibe actividad en la demanda de sus productos no se motivará a ampliar fábricas o incorporar nuevas tecnologías a sus procesos productivos, y claro están las consecuencias de ello para la sociedad argentina.

Al igual que otros países de América Latina, **Colombia** está implementando medidas para mitigar el riesgo sanitario y las consecuencias económicas de la pandemia ya que empezaron a reflejar los primeros efectos del COVID-19. A través de la Gran encuesta integrada de hogares detectaron que:

“La población ocupada en Colombia en abril de 2020 fue 16,5 millones de personas, reflejando una disminución de 5,4 millones de personas (variación estadísticamente significativa) en comparación con el mismo mes de 2019 (21,9 millones). A nivel nacional, Industrias manufactureras fue la rama de actividad económica que concentró, para abril de 2020, la más alta disminución de población ocupada (-1,0 millones de personas), contribuyendo así en -4,6 p.p. al total nacional (variación estadísticamente significativa); en esta rama se destacó la contribución negativa de la Elaboración de otros productos alimenticios (-6,3 p.p. al total de la rama). De igual manera, Comercio y reparación de vehículos aportó -4,3 p.p. (variación estadísticamente significativa) al total nacional, registrando una disminución de 943 mil personas ocupadas, donde se resaltó el Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con una contribución de -7,2 p.p. al total de la rama” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020, p. 1).

Al respecto, la viceministra de Comercio Exterior explicó que hay una ruptura de las cadenas de suministro y valor que tendrán un componente regional importante. Esta situación de salud mundial en la cual está inmersa el país ha generado que:

“Las multinacionales se alejan de la búsqueda de eficiencia hacia cadenas de valor, en las que la producción y proveeduría de insumos se ubican más cerca del consumidor final. En consecuencia, buscarán invertir y comprar productos de ubicaciones geográficas más próximas, para garantizar un suministro constante y variado” (Valdivieso, 2020, p. 1).

Dentro de ese mismo marco, al mes de mayo 2020 las medidas afectaron a casi 4 millones de trabajadores que no pueden realizar teletrabajo en actividades relacionadas con servicios, comercios, hoteles y restaurantes que serían los más afectados porque no se encuentran dentro de las excepciones emitidas por las autoridades nacionales puesto que desempeñan actividades no vitales y/o con mayor riesgo de contagio. Ante esto, el gobierno colombiano emitió un estado de emergencia nacional al cual respondió el Banco Mundial (2020) mediante el otorgamiento de un desembolso de USD 250 millones por concepto de préstamo para políticas de desarrollo.

Como ha podido observarse, en Colombia la pandemia trae consigo retos e incertidumbre al igual que todos los países de América Latina, procurando fortalecer el sistema de salud nacional a la par de múltiples esfuerzos por mantener la economía activa para minimizar repercusiones sociales que maltraten el bienestar familiar y social adquirido. Se han establecido acciones interdependientes entre la salud pública y estabilidad económica en procura de aliviar los efectos de la crisis en el mediano y largo plazo, contener el contagio, mitigar los efectos letales de la crisis sobre la pobreza, promover las medidas de cuidado y autocuidado para convivir con el virus, así como proteger el empleo formal y ayudar a la supervivencia de las empresas.

En similares situaciones se encuentra **México**. De acuerdo al Banco de México (2020) en lo que va del año 2020 el comportamiento del PIB tuvo una contracción trimestral desestacionalizada del 1,24%, siendo la caída más profunda en los últimos 25 años. Se estima que los dos últimos trimestres de este mismo año seguirán con decrecimiento económico y será a partir del segundo trimestre de 2021 cuando empiece a recuperarse el PIB. Con la misma tendencia:

“El sector automotriz tuvo una caída del 94% en producción y en el sector de la construcción cerraron

más de 1,000 empresas, la industria aeronáutica prevé una caída del 30% del valor de su producción, la industria del calzado y textil con un 80% de sus empresas cerradas y una caída del 80% de sus ventas” (Mejía y Ramírez, 2020, p. 3).

De igual forma, los servicios mostraron una contracción trimestral por retrocesos en el tema de transporte e información en medios masivos, en los servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos, en el comercio al por menor y en los servicios de esparcimiento. Al respecto, la industria del turismo en México, que representaba casi el 10% del PIB nacional, también ha sido seriamente afectada. En tal sentido, los bajos niveles de inversión no solo disminuyen el dinamismo de corto plazo de la actividad económica por el lado de la demanda agregada, sino que su permanencia podría generar un menor crecimiento potencial e impida una mayor inversión. Por lo tanto, es necesario implementar acciones que estimulen la productividad.

Los efectos producto de la pandemia han impactado a las actividades económicas del país acompañados de incertidumbre sobre la temporalidad de sus implicaciones implicando un debilitamiento económico. Para superar esto es necesario reforzar el aparato microeconómico de la economía así como el clima de negocios en el país; ello permitirá en el corto plazo atraer la inversión, y en el mediano plazo reacomodos para alcanzar un crecimiento económico dinámico que implique más empleos y bienestar para la población mexicana.

Los elementos esgrimidos sobre algunas naciones en América Latina evidencian que la pandemia producto de la COVID-19 ha generado crisis socioeconómicas sin precedentes en la región, pues los problemas de salud pública y el aislamiento social han implicado una fuerte contracción de la producción e ingresos. Se genera así una cadena desfavorable pues, al haber menos ingresos, se reduce la demanda de bienes lo cual podría conllevar a acabar con el aparato productivo y, por ende, disminuir la inversión, cerrar empresas e incrementar los niveles de desempleo trayendo consigo repercusiones importantes en los empleos y los ingresos de la mayoría de las personas, y que pueden ser mantenidos incluso después de que la fase crítica del problema de salud pública haya pasado, los cuales requieren respuestas para aminorar los efectos hostiles y a su vez facilitar la recuperación económica (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

En tal sentido, en un marco de sostenibilidad fiscal los gobiernos de estos países han generado aportes económicos y de protección a la población más vulnerable para apaciguar los efectos negativos y llegar a acuerdos con el sector empresarial para evitar despidos y reducir el desempleo. Han creado mecanismos de apertura gradual de las economías, ya que mientras avanzan las semanas más sectores serán afectados y más tardío será el proceso de recuperación por lo que resulta neurálgico indagar las tendencias estratégicas empresariales en América Latina para entender sus direccionamientos oxigenantes en el aparato productivo regional.

3.2. Estrategias empresariales.

Las estrategias empresariales es un tema que ha tenido un abordaje muy frondoso y desde diferentes perspectivas racionales y empíricas. Autores como Huf & Reger (1987), y Chakravarthy & Doz (1992) defendieron la premisa de que la estrategia no era un aspecto aislado, y ampararon su postura a la amplitud al incorporarla a diferentes ramas de las ciencias económicas, sociales, política y psicología, entre otras. Desde las ciencias gerenciales, Chandler (1962) y Hatten & Hatten (1987) la concibieron para gestionar los recursos y lograr las metas y objetivos organizaciones.

En continuidad con esa perspectiva, Johnson & Scholes (1993) la entienden como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo en todos los niveles de la empresa: corporativo, competitivo y funcional. Por su parte, Mintzberg (1988) la concibe como un flujo de decisiones que ocurren en el tiempo; decisiones que según Ansoff (1965) tiene una visión más amplia al relacionarla desde la dialéctica con el entorno, dando apertura a la vinculación de la estrategia con el mercado y todo lo que involucra la competencia que en él se desarrolla, por lo que las estrategias competitivas han sido una de las más abordadas en el ámbito internacional (Kotler, 1992; Mintzberg, 1988; Miller, 1986; Porter, 1980; Miles & Snow, 1978).

Otros aportes se han realizado sobre el tema desde la dirección estratégica en relación a la estructura y sus dimensiones (Furrer, Thomas & Goussevskaia, 2007; Boyd, Gove & Hitt, 2005; Bracker, 1980). Mientras que científicos con necesidades diferentes se dedicaron a la construcción de clasificaciones y escuelas para precisar y aclarar

confusiones sobre el tema y a la vez abriendo un abanico de posibilidades desde diferentes vertientes a las empresas para su implementación (Whittington, 2003; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998; Ramanantsoa, 1997; Carrance, 1986).

Como puede observarse brevemente, la estrategia empresarial ha tenido gran acogida en la investigación tanto en el ámbito académico como en el industrial/corporativo porque abarca desde la estructura organizacional hasta su vinculación con el entorno, resultados cuantitativos, beneficios y ganancias económicas, entre otros. De allí que se entienda a la estrategia empresarial como las acciones que despliegan las organizaciones relacionadas directamente con los intereses y recursos organizacionales así como las tendencias del segmento de mercado donde se desenvuelven y los factores exógenos del entorno que inciden en ella. De esta forma, explica Maldonado (2018) que la estrategia implica elecciones, tomar unos caminos y descartar otros, con el fin de modificar el equilibrio competitivo y volver a estabilizar la empresa. Sobre la base de retomar el equilibrio, reabrir caminos económicos prósperos y tomar decisiones pertinentes en un entorno complejo y avasallante, se presenta el siguiente apartado en el cual se postulan los horizontes estratégicos empresariales latinoamericanos en tiempos de pandemia.

3.3. Horizontes estratégicos empresariales en tiempos de COVID-19.

La pandemia ha generado conmoción económica en Latinoamérica tanto por sus causas como por su dimensión en el año 2020 y los venideros. De acuerdo a entes internacionales como Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, entre otras, conducirá a una recesión económica, no por circunstancias deterministas en las economías, sino por circunstancias exógenas como el aislamiento social, estrategia creada para minimizar el contagio del virus en las sociedades pero que afecta la eficiencia de la gestión empresarial pudiendo ocasionar consecuencias catastróficas en el mercado laboral porque gran cantidad de personas económicamente activas pueden quedar sin empleos y salarios para sus subsistencias.

Muchas son las actividades económicas afectadas, como el turismo, comercio, restaurantes, hoteles, manufactura y construcción, entre otros, ocasionando vulnerabilidad en la fuerza laboral ya que la

gran mayoría no dispone de seguro social ni público, ni privado, aunado a que un gran número de empresas puede perder los conocimientos y habilidades que sus trabajadores han acumulado por años, lo que afectaría el tejido empresarial y las posibilidades de una pronta recuperación económica (González y Rosas, 2020). Sin embargo, yuxtaposiciones comienzan a surgir, pues para Álvarez, León, Medellín, Zambrano y Zuleta (2020):

“Enfocarnos de forma prioritaria o exclusiva en mantener el funcionamiento de la economía en el corto plazo generaría el colapso del sistema de salud y sus consecuencias sanitarias tendrían efectos negativos sobre la oferta de trabajo. Sin embargo, concentrarse únicamente en medidas sanitarias que eviten el colapso del servicio de salud implicaría la parálisis del aparato productivo y la consiguiente pérdida de empleos y empresas, con consecuencias particularmente graves para los hogares más pobres y de clases medias vulnerables” (p. 5).

Al respecto, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (s/f) considera que:

“Muchas empresas están implementando planes de contingencia para mitigar la tormenta económica. Algunas garantizan el pago de los trabajadores y apoyan a sus proveedores, por ejemplo al proporcionar asistencia financiera o flexibilidad de contratos, o haber contribuido directamente a contener la pandemia al redirigir las líneas de producción hacia productos de salud indispensables. Otras empresas están tomando medidas que resultan en despidos masivos de trabajadores, cancelación a corto plazo de pedidos con proveedores, violaciones de derechos humanos y daños al medio ambiente, así como un aumento de prácticas anticompetitivas, corrupción y otras conductas ilegales. Estas medidas a su vez pueden tener

efectos legales y de reputación a largo plazo sobre las empresas” (p. 5).

Así pues, la reapertura del sector empresarial en América Latina en época de COVID-19 exige a las empresas re-direccionamiento de negocios, creación de nuevas estrategias, desaparición y/o reajustes de otras, combinación de ellas, entre otras, pero indistintamente de su condición, todas son interactivas y tienen fines competitivos. Por esto resulta necesario recordar que desde la década de los noventa la literatura administrativa y laboral ha venido impulsando el teletrabajo¹ en sus diversas modalidades (colaborativa, oficinas satélites, telecentros, *call center*, teletrabajador flexible en casa, entre otros) por todas las ventajas que genera a las empresas.

Sin embargo, más allá de usarlo para fines individuales por su flexibilidad, la tendencia es retomar el pronunciamiento de la Organización Internacional del Trabajo (2011) y acoger la red de teletrabajo como estrategia de integración que agrupa a empresas privadas, públicas, universidades, fundaciones y organismos públicos, para la cooperación a nivel nacional y regional en torno al intercambio de aprendizajes, investigaciones y buenas prácticas en teletrabajo donde el trabajador no sea despojados de sus beneficios socioeconómicos, sino que sea cubierto por convenios colectivos.

Desde esa misma visión, definitivamente el trabajo *freelancer* (trabajo independiente), es y seguirá siendo una de las estrategias laborales más usadas por las empresas latinoamericanas porque se contratan a personas para realizar trabajos puntuales sin tener relaciones contractuales largoplacistas y a la vez permite a las personas trabajar para una o varias empresas ofreciendo sus servicios en la solución de tareas puntuales, trabaja a destajo o por proyectos (Ocio, 2010). Por esto la economía *gig*, o colaborativa², crece velozmente y plantea tanto enormes

¹ “El teletrabajo es la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador” (Organización Internacional del Trabajo, 2011).

² “entendida como la «economía de plataformas» surgió a principios de la década de 2000 en paralelo a la expansión de Internet, ofreciendo oportunidades para la producción y la prestación de una variedad de servicios que se proporcionaban a través de mercados (plataformas) en línea. Las plataformas digitales de trabajo adoptan formas diversas, aunque es útil distinguir entre el trabajo colaborativo («crowdwork») y el trabajo a pedido a través de aplicaciones («work on demand via apps»)” (De Stefano, 2016).

oportunidades como retos. Ya lo pronosticaban Buenadicha, Cañigueral y De León (2017), especialistas del Fondo de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, cuando afirmaban que:

“La economía colaborativa a nivel mundial crecerá a USD 335 mil millones en 2025. En América Latina todavía no hay datos consolidados del crecimiento a la fecha, pero algunos datos de AirBnB y Uber en sectores clave como Brasil y México (y en menor medida Argentina), permiten estimar un aumento sustantivo del sector en la región" (p. 1).

Para Botsman (2013) en la economía *gig*, o colaborativa, aprovechar las oportunidades requiere de las tecnologías de información y comunicación para crear reputación y demostrar confianza a los clientes lo que puede que sea el mayor reto; sin embargo, con un buen manejo entre las partes se puede crear y/o renovar formas de cooperación entre empresas y clientes a través de herramientas en línea como apreciaciones, calificaciones y percepción u opiniones de los clientes/usuarios en los sitios web, entre otros.

Ante esto, el teletrabajo y el trabajo *freelancer* dependen de la tecnología de información y comunicación, por lo que se puede considerar como el motor de los entornos virtuales al tener un amplio potencial de desarrollo en prácticamente cualquier actividad empresarial. Esto ha sido corroborado desde sus inicios hasta el presente en las bondades del comercio electrónico y del marketing digital que facilitan vía online la ampliación exponencialmente de negocios, relaciones con clientes y proveedores, ventas, posicionamiento de productos y servicios, en otros; siendo el marketing digital una de las herramientas más empleadas y que continuarán usando las empresas, especialmente las tiendas online, para ampliar la visión global del negocio y ver más allá del corto plazo, pero a su vez conlleva a revisión del sitio web, posicionamiento en buscadores, auditoría de estrategia digital, marketing de contenidos, estrategia en redes sociales, así como capacitación y

adiestramiento online, entre otras, pero ¿qué persigue más allá de sus bondades?, definitivamente que volver al mercado no solo destacándose, sino con mayor visibilidad y opciones, tanto para el empresa como para los clientes.

La estrategia de ampliar la visión global del negocio viene acompañada de otra estrategia como lo es ampliar la participación de mercado y para ello tendrán un rol protagónico: trabajadores independientes en tecnología (*freelancer*); empresas de tecnología para la creación de aplicaciones multipropósitos; herramientas digitales como WeChat, startups y plataformas P2P como Uber y TaskRabbit, entre otras que ofrecen servicios de mensajería y llamada gratis; redes sociales; sistema de pago online; entre otros servicios que pretenden intensificar la influencia en línea involucrando a los clientes virtualmente e impulsar las ventas en línea.

Complementariamente, la aplicación de plataformas digitales se ha ampliado, pues las empresas que las poseen han venido demostrando económicamente obtener mayor beneficios a aquellas que mantienen una estructura tradicional ya que las plataformas generan más valor, que conllevan a mayores beneficios y ganancias, a diferencia de las tradicionales, por lo que las inversiones de las empresas estarán concentradas en tecnología e innovación (Parker; Van; Alstyne, & Choudary, 2016).

Operativizar esta estrategia implica la actualización de habilidades profesionales, tecnológicas y gerenciales de las personas que laboran en las empresas; por ejemplo aplicación de plataformas de video social para facilitar capacitación y adiestramiento online, no solo a trabajadores, sino a directivos también, pues ahora las habilidades gerenciales vanguardistas que se requieren no pueden ser las tradicionales sino que se necesita a gerentes con destrezas desde una atmosfera tecnológica que sepan dirigir. Además, que sean capaces de motivar equipos de personas a distancia, cambiar las técnicas y paradigmas de control, enfocarse en el logro de pequeños objetivos y no en el tiempo, así como manejo del tiempo para actualizar los sistemas

internos, reposicionamiento de productos y servicios, procura de capacidad de respuesta ipso facto, entre otros.

Pero quizás uno de los retos más importantes de esta estrategia es la axiología gerencial. Desde los altos directivos hasta los empleados operativos requieren de la resiliencia para comportarse con compromiso, responsabilidad, conciencia del estado presente, optimismo, flexibilidad, perseverancia, socialización y creatividad para gestionar la confianza con equipos de trabajos geográficamente dispersos y estar mejor preparados que la competencia ante nuevos escenarios. Están surgiendo nuevos espacios en segmentos de mercado ante el quiebre y/o salida de muchas empresas de sus actividades económicas que pueden aprovecharse y convertirlos en mercados cautivos, lo cual también traerá consigo retos en la captación de nuevos clientes.

Ahora bien, considerando el impacto social ante la compleja atmosfera se requiere de una estrategia más amplia que supere el paradigma tradicional de higiene y seguridad industrial (limitado de la gestión de riesgos y accidentes laborales, enfermedades ocupacionales, entre otros aspectos) para dar cabida a una estrategia basada en la salud y seguridad del ser humano, pues su devenir sobrepasa la perspectiva tradicional. No puede concebirse desde una perspectiva post pandemia, sino en un contexto con pandemias que implica otras dimensiones y protocolos para contener el virus y mantener la salud de los seres humanos con interacción directa como indirecta con y entre trabajadores, proveedores, clientes, entre otros. Por ejemplo, establecimiento de instrucciones para el uso de espacios como comedores, salas de café/té y planes de emergencia para situaciones anormales, adquisición de equipo preventivo, capacitación sobre autoconciencia de la higiene personal, entre otros.

En tal sentido, el Ministerio de Comercio en Colombia, conjuntamente con Colombia Productiva, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, la Embajada de Suiza y la Cooperación Económica y Desarrollo en ese país, en pro de la reactivación económica y protección del trabajador, presentaron una guía de recomendaciones de higiene y desinfección para la industria en tiempos de COVID-19 donde se

especifican aspectos críticos, vectores de contaminación; criterios para la selección y el uso de productos de limpieza y desinfección, prácticas de higiene que se deben seguir con el personal en áreas de trabajo y adecuada gestión de residuos, entre otros. Estos ayudarán a las empresas a implementar los protocolos de bioseguridad y avanzar en su reactivación con orientaciones técnicas y prácticas para que las empresas implementen medidas de higiene y desinfección, garantizar que por encima de todo está la protección de la salud y la vida de nuestras empresas y sus trabajadores procurando debilitar el riesgo de contagio de COVID-19, así como mantener los estándares de calidad de los procesos para competir ante esta nuevo contexto (Restrepo, 2020).

Sobre esta estrategia, González y Pombo (2020) han hecho hincapié, desde el Banco Interamericano de Desarrollo, en implementar la inteligencia artificial desde herramientas digitales porque presentan nuevas opciones para detectar los síntomas de este virus y prevenir posibles contagios mediante aplicaciones tecnológicas que recopilan datos sobre síntomas como fiebre, monitoreo de signos vitales, frecuencia respiratoria y cardíaca, entre otros, coadyuvando a establecer avisos de alertas tempranas, vigilancias y diagnósticos.

En América Latina ya se tienen experiencias al respecto. En Brasil la aplicación *Fever* de la empresa *Hoobox* permite medir la temperatura sin contacto físico a través de una cámara térmica y algoritmos faciales. Otra experiencia de referencia, creada en Estados Unidos, es una aplicación llamada *COVID-19 self-checkers*, la cual permite hacer una rápida evaluación de síntomas a través de un servicio de bot de atención médica. Así mismo, se están desarrollando aplicaciones para teléfonos móviles que funcionan como redes de distribución mediante *bluetooth* y pulseras de alta tecnología que rastrean a personas contagiadas.

A pesar de estos importantes avances en inteligencia artificial todavía su alcance y efecto son muy limitados ante la magnitud de la pandemia, pero las empresas pueden tomar estas experiencias de referencias para iniciar las propias mediante alianzas estratégicas hasta con empresas rivales. Buscar soluciones a esta gran crisis sanitaria no tiene competencia sino interrelaciones constructivas entre empresas

aliadas socialmente responsables que procuran un mismo fin: preservar la salud de las personas en el ámbito empresarial y espacios laborales. Este tema definitivamente necesita ser abordado como un sistema transformador, pues desde ya se han detectado nuevas condicionantes, formas y alternativas desde una visión crítica-reflexiva más amplia, donde las capacidades morales y la ética de las empresas son componentes neurálgicos que podrían llevar a una redefinición del compromiso social, la prudencia, honestidad y justicia en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas.

4. Conclusiones.

En el desarrollo del trabajo se ha podido evidenciar que la pandemia de la COVID-19 ha generado en la región Latinoamérica una atmosfera de incertidumbre social, crisis económicas y turbulencias en el sector empresarial porque no puede concebirse exclusivamente como una crisis de salud pública, sino que su envergadura se ha ampliado a todos los sectores y actividades de la sociedad. En procura de minimizar los efectos económicos en la población producidos por el aislamiento social y la paralización temporal de las actividades productivas y de servicios, los gobiernos han implementado medidas conjuntamente con los empresarios para atender problemas de salud y paliar los económicos fundamentales, lo cual también ha generado debates, así como reconocimiento a aquellas empresas que se activaron operativa y financieramente para responder a los desafíos que experimenta la sociedad.

Esto también ha conducido a un repensar estratégico interactivo de las empresas en pro de generar ventajas competitivas en las que se vislumbran como predominantes estrategias de marketing con una visión amplia de los negocios y la ampliación de la participación del mercado donde la tecnología de información y comunicación es el medio para la creación de herramientas, equipos, aplicaciones, software, hardware y dispositivos que contribuyan a poder desarrollar esas estrategias, aunado que reduce costos fijos y variables, así como tiempos operativos. También impulsa la expansión comunicacional más rápido y con una gran amplitud geográfica, entre otras de las bondades que implica su uso.

Otra de las estrategias que se acentúan entre empresas y la economía *gig*, o colaborativa, son las estrategias laborales de integración online que se enfatizan a través del teletrabajo, *freelancer* y red de

teletrabajo, respectivamente. Paralelamente, el nivel gerencial tendrán nuevos rasgos, pues sus habilidades requieren oxigenarse para responder a los reacomodos estructurales, nuevas formas de relacionarse y de gestión. Asimismo, a lo interno, estrategias organizacionales para preservar la salud y seguridad del ser humanos serán la prioridad; más allá de un deber se convertirán en el resguardo y protección diaria para que no hayan riesgos de contagios, indistintamente del cargo, bien sea: obrero, empleado, gerente, accionista, entre otros. Al igual que las estrategias de marketing, las organizacionales y laborales también requieren de las TIC para implementar la inteligencia artificial empresarial como herramientas de sus estrategias.

Algunas estrategias tradicionales empresariales quedaron obsoletas (comunicación vertical en las organizaciones y la gestión tradicional del marketing, entre otras) al no actualizarse tan rápidamente como la misma crisis socioeconómica surgía; otras se impulsarán al identificar oportunidades en el mercado y nuevas surgirán al ritmo de los cambios económicos, éstas últimas generalmente suelen ser más rápidas en pequeñas y medianas empresas por su flexibilidad en la adaptación ante diferentes escenarios. Ahora bien, todas las estrategias arropadas por la pandemia también tienen una integración con la sostenibilidad para garantizar el bienestar social.

En tal sentido, cualquiera que sea el status de las estrategias, bien sea renovación ante obsolescencia, impulso o creación, todas se articulan para desarrollar las potencialidades de la empresa por lo que se necesita que quienes las gestionan tengan una formación especializada en concordancia con las herramientas de TIC que incorporen para que no hayan brechas entre las inversiones en TIC y habilidades de los trabajadores y sea ello una limitante para la generación de ventajas competitivas, mejorar su posición ante la competencia, asegurar a los clientes y defenderse de las fuerzas del mercado.

Definitivamente, este abordaje es un abreboza a muchas otras investigaciones sobre las nuevas estrategias de liderazgo, estrategias financieras, cambios en las conductas responsables de las empresas, conjuntamente con la sostenibilidad, entre otras, construyendo los cimientos de un sistema estratégico empresarial-social, así como espacios académicos, científicos y gubernamentales, donde cada uno proponga y hasta asiente sus pilares en un renacer próspero y sano para la humanidad.

Referencias bibliográficas.

- Álvarez, A.; León, D.; Medellín, M.; Zambrano, A. y Zuleta, H. (2020). El coronavirus en Colombia: vulnerabilidad y opciones de política. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Recuperado de: <https://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/Policy%20Papers%20COVID%2019/undp-rblac-CD19-PDS-Number11-ES-Colombia.pdf>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Editorial McGraw-Hill.
- Ballester, E. (2020). COVID-19, la crisis sanitaria, económica y social que pone a prueba la RS. Recuperado de: <https://www.compromisorse.com/rse/2020/04/21/COVID-19-la-crisis-sanitaria-economica-y-social-que-pone-a-prueba-la-rse/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). ¿Cómo proteger los ingresos y los empleos?: Posibles respuestas al impacto del coronavirus (COVID-19) en los mercados laborales de América Latina y el Caribe. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0002307>
- Banco de México (2020). Informe trimestral enero-marzo 2020. Recuperado de: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-trimestrales/%7B23C2DCA8-4AD3-FBE0-B0BF-4D30C8066B84%7D.pdf>
- Banco Mundial (2020). Colombia recibe desembolso del Banco Mundial para apoyar su lucha contra el COVID-19. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/04/04/colombia-recibe-desembolso-del-banco-mundial-para-apoyar-su-lucha-contr-el-COVID-19>
- Botsman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. Collaborative consumption. Recuperado de: <https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition#10>.
- Boyd, B.; Gove, S. & Hitt, M. (2005). Consequences of measurement problems in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 26(4), 367-375.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 5, 219-224.



- Buenadicha, C.; Cañigüeral, A. y De León, I. (2017). Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DBD8E557A15354CD05258146005D2D76/\\$FILE/3.1.IFD-DP-Retos-y-posibilidades-de-la-economia-colaborativa-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DBD8E557A15354CD05258146005D2D76/$FILE/3.1.IFD-DP-Retos-y-posibilidades-de-la-economia-colaborativa-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf)
- Cámara Argentina de Comercio y Servicio (2020). Informe económico mensual Coyuntura económica Abril 2020. Recuperado de: https://www.cac.com.ar/data/imagenes/20200508_173613_00662.pdf
- Carrance, F. (1986). Les Outils de planification stratégique auconcret. (Tesis doctoral). Ecole Polytechnique, Francia.
- Chakravarthy, B. & Doz, Y. (1992). Strategic process research. Strategic management journal, 3, 5-14.
- Chandler, A. (1962). Strategic and structure: chapters in the history of american industries enterprise. London: MIT Press.
- Circulo de Estudios Latinoamericanos (2020). Desempleo en Brasil sube a 12,6% y la participación en el mercado laboral se hunde. Recuperado de: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-brasil.php?Id=13891>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). Informe Especial Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45445-dimensionar-efectos-COVID-19-pensar-la-reactivacion>
- Comité Empresarial Ecuatoriano (2020). Oficio al IESS debido a los impactos de la crisis sanitaria en el sector productivo en ámbitos como la liquidez, el empleo, entre otros. Recuperado de: <http://cee.org.ec/wp-content/uploads/2020/04/Carta-IESS-Federaciones-170420final.pdf>
- De Stefano, V. (2016). The rise of the just-in-time workforce: On-demand work, crowdwork and labour protection in the gig-economy, Conditions of Work and Employment. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_443267.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística de la República de Colombia (2020). Gran Encuesta Integrada de Hogares

- (GEIH) Abril 2020. Recuperado de:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_abr_20.pdf
- Furrer, O.; Thomas, H. & Goussevskaia, A. (2007). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International journal of management reviews*, 10(1), 1-23.
- González, C. y Rosas, D. (2020). Políticas para mitigar el impacto de la COVID-19 en el mundo del trabajo. Recuperado de:
<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/politicas-para-mitigar-el-impacto-de-la-COVID-19-en-el-mundo-del-trabajo/>
- González, N. y Pombo, C. (2020). ¿Cómo puede la inteligencia artificial ayudar en una pandemia? Banco Interamericano de Desarrollo. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0002300>.
- Hatten, K. & Hatten, M. (1987). Strategic groups, asymmetric mobility barriers and contestability. *Strategic management journal*, 8(4), 329-342.
- Huff, A. & Reger, R. (1987). A review of strategic process research. *Journal of management*, 13(2), 211-236.
- Hurtado, J. (2012). Metodología de la investigación. Guía para una comprensión holística de la ciencia. Caracas: Quirón Ediciones.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1993). Exploring corporate strategy. Text and cases. London: Prentice Hall International.
- Kotler, P. (1992). Dirección de Marketing. Madrid: Prentice Hall.
- Legarda, D. (2020). Daniel Legarda: Ecuador dejó de percibir \$12 mil millones por caída en la demanda interna y externa. Recuperado de: <http://www.camae.org/comercio-exterior/daniel-legarda-ecuador-dejo-de-percibir-12-mil-millones-por-caida-en-la-demanda-interna-y-externa/>
- Maldonado, J. (2018). La estrategia empresarial su formulación, planeación e implantación. Recuperado de:
<http://www.academia.edu/36936153/LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL>
- Martín, V. y Reyes, G. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del COVID-19. *Revista venezolana de gerencia*, 25(90), 710-722.
- Mejía, J. y Ramírez, R. (2020). Resultados y daños del COVID-19 en la economía mexicana. Recuperado de:

- <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Resultado-s-y-danos-del-COVID-19-en-la-economia-mexicana-20200528-0029.html>
- Mendonça, E. (2020). El coronavirus pone a Brasil al borde de una recesión. Recuperado de: <https://elpais.com/america/economia/2020-03-21/el-coronavirus-pone-a-brasil-al-borde-de-una-recesion.html>
- Miles, R. & Snow, C. (1978) Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. Strategic management journal, 7, 233-249.
- Ministerio de Economía de Brasil. (2020). Brasil registra una caída del 1,5% en el PIB en el primer trimestre debido a la pandemia. Recuperado de: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/maio/brasil-registra-queda-de-1-5-no-pib-do-primeiro-trimestre-devido-a-pandemia>
- Ministerio de Economía de la República de Argentina. (2020). Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción. Recuperado de: http://www.aderr.org.ar/wp-content/uploads/2020/04/Programa-de-Asistencia-de-Emergencia-al-Trabajo-y-la-Producci%C3%B3n-DNU-376_20-1.pdf
- Mintzberg, H. (1988) generic strategies: toward a comprehensive framework. Advances in strategic management, 5, 1-67.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). Strategy safari: a guided tour through. The wilds of strategic management. New York: The free Press.
- Murdocca, L. (2020). Coronavirus vs sostenibilidad y responsabilidad social. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/opinion/opinion-lorena-murdocca-coronavirus-versus-sostenibilidad-responsabilidad-social.phtml>
- Ocio, L. (2010). El teletrabajo: una opción en la era digital. Observatorio laboral revista venezolana, 3(5), 93-109.
- Ontaneda, I. (2020). Ministro de producción: créditos irán a ayudar a mitigar impacto de crisis en sector productivo. Recuperado de: <http://www.camae.org/comercio/ministro-de-produccion->

creditos-iran-a-ayudar-a-mitigar-impacto-de-crisis-en-sector-productivo/

Organización Internacional del Trabajo (2011). Manual de buenas prácticas en teletrabajo. Oficina internacional del trabajo, ministerio de trabajo, empleo y seguridad social, unión industrial argentina. Argentina.

Organización Internacional del Trabajo (2020). OIT: El COVID-19 destruye el equivalente a 14 millones de empleos y desafía a buscar medidas para enfrentar la crisis en América Latina y el Caribe. Recuperado de: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_741222/lang-es/index.htm#:~:text=Lima%20%E2%80%93%20El%20efecto%20catastr%C3%B3fico%20que,millones%20de%20trabajadores%20a%20tiempo

Organización Mundial de la Salud (2020). Declaración conjunta del director general de la OMC Roberto Azevêdo y el director general de la OMS Tedros Adhanom Ghebreyesus. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/detail/20-04-2020-joint-statement-by-wto-director-general-roberto-azevo-and-who-director-general-tedros-adhanom-ghebreyesus>

Organización Mundial del Comercio. (2020a). COVID-19 y comercio mundial. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/COVID19_s/COVID19_s.html

Organización Mundial del Comercio. (2020b). Desplome del comercio ante la pandemia de COVID-19, que está perturbando la economía mundial. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/news_s/pres20_s/pr855_s.html

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (S/F). El COVID-19 y la Conducta Empresarial Responsable. Recuperado de: <https://mneguidelines.oecd.org/COVID19-and-Responsible-Business-Conduct-ESP.pdf>

Parker, Van.; Alstyne, M. & Choudary, S. (2016). Platform Revolution. How networked markets are transforming the economy - And

- how to make them work for you. New York: W.W. Norton & Company.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Ramanantsoa, B. (1997). *Stratégie*. En: Simon, Y. & Joffre, P. *Encyclopédie de gestion*. (3026-3042). Paris Economica.
- Restrepo, J. (2020). *Lanzan guía de higiene y desinfección para que las empresas mitiguen riesgos de contagio de COVID-19*. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/guia-de-higiene-para-empresas-frente-a-COVID-19>
- Valderrábano, E. (2020). *COVID-19 la crisis sanitaria, económica y social que pone a prueba la RSE*. Recuperado de: <https://www.compromisorse.com/upload/reportaje/000/452/CRSE502639REPOR03.pdf>.
- Valdivieso, L. (2020). *Inversión extranjera, clave en 'reacomodo' del comercio exterior pos COVID-19*. Recuperado de: [https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/inversio n-extranjera-clave-en-comercio-externior](https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/inversio-n-extranjera-clave-en-comercio-externior).
- Whittington, R. (2003). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* Madrid: Tompson editores.